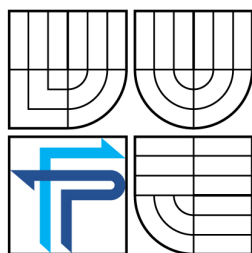


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

ROZVOJ MARKETINGOVÝCH AKTIVIT POSILUJÍCÍCH KONKURENCESCHOPNOST FIRMY

DEVELOPMENT OF MARKETING ACTIVITIES IMPROVING COMPETITIVENESS OF
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARIE KAUFMANOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kaufmanová Marie, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj marketingových aktivit posilujících konkurenceschopnost firmy

v anglickém jazyce:

Development of Marketing Activities Improving Competitiveness of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod - vymezení tématu

Cíle a metody - jasné vymezení cílů práce, charakteristika použitých metod zpracování, harmonogram zpracování

Teoretická východiska - vymezení základních pojmů, marketingové činnosti firmy, marketing jako nástroj rozvoje konkurenceschopnosti

Analýza současného stavu - základní charakteristika firmy, charakteristika stávajících marketingových aktivit firmy, analýza externí faktorů, marketingový průzkum, identifikace nedostatků současného stavu

Návrhy - návrh rozvoje marketingových činností, zhodnocení předpokladů pro realizaci, hodnocení přínosů navržených opatření

Závěr - souhrnné zhodnocení celé práce, případné vymezení dalších oblastí, které je v budoucnu třeba řešit

Literatura

Přílohy - dle potřeby

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P. Marketing. Management. Přel. V. Rolanský, D. Jurečka, S. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. Přel. z: Marketing. Management. ISBN 80-247-0016-6
KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. Strategické řízení - teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

ANOTACE

Úkolem diplomové práce bylo zhodnotit současnou situaci ve společnosti Liberecká IS, a. s., pomocí strategické analýzy, a na základě jejích výsledků navrhnout marketingové aktivity a jejich rozvoj, které by podporovaly konkurenceschopnost společnosti na trhu. V rámci těchto marketingových aktivit byl proveden marketingový průzkum největšího zákazníka společnosti, který potvrdil a v některých případech vyvrátil tušení společnosti ohledně kvality služeb, které jsou poskytovány a spokojenosti zákazníků společnosti. Průzkum tak nastínil další činnosti, které povedou ke zvyšování spokojenosti zákazníků a tím i větší konkurenceschopnosti společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, marketingový výzkum, konkurence, konkurenceschopnost, strategická analýza, outsourcing IS/IT

ANNOTATION

The aim of this master's thesis is to evaluate the contemporary position of company Liberecká IS and, with the help of strategic analyses and on the base of its results, to propose marketing activities and their development which would support competitive advantage of the company in the market. Within the frame of these marketing activities a marketing research of the largest client of this company was done, which confirmed and in some cases disproved the notion the company had about the quality of services provided and about satisfaction of their clients. In that way the research foreshadowed the next activities that will help to increase client satisfaction and to improve competitive advantage of the company.

KEYWORDS

Marketing, marketing research, competition, competitive advantage, strategic analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

KAUFMANOVÁ, M. *Rozvoj marketingových aktivit posilujících konkurenceschopnost firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 82 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

.....

podpis diplomanta

PODĚKOVÁNÍ

Moje poděkování patří panu Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D., za odbornou pomoc a cenné rady, kterou mi poskytl při zpracování této diplomové práce, dále panu Ing. Zbyňkovi Vavřinovi ze společnosti Liberecká IS, a. s., za milé a vstřícné jednání, poskytování informací pro tuto práci a věnovaný čas.

Ráda bych také poděkovala své rodině za trpělivost a podporu.

Obsah:

ÚVOD.....	8
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	9
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	10
2.1 MARKETING.....	10
2.2 MARKETINGOVÝ MIX	10
2.2.1 Produkt.....	11
2.2.2 Cena.....	11
2.2.3 Distribuce.....	11
2.2.4 Marketingová komunikace, propagace.....	11
2.3 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH	12
2.3.1 Služby.....	12
2.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	15
2.4.1 Proces marketingového výzkumu.....	15
2.4.2 Dotazování, Postup tvorby dotazníku	16
2.4.3 Konstrukce celého dotazníku	18
2.5 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA.....	20
2.5.1 Význam výzkumu spokojenosti zákazníka	22
2.6 KONKURENCE	22
2.6.1 Konkurenční síly vytvářejí následující hrozby.....	23
2.7 KONKURENCESCHOPNOST A PODMÍNKY PODNIKATELSKÉHO ÚSPĚCHU	25
2.8 INFORMAČNÍ SYSTÉMY, TECHNOLOGIE	26
2.8.1 Co je to outsourcing.....	28
3 ANALYTICKÁ ČÁST	29
3.1 LIBERECKÁ IS, A. S.	29
3.1.1 Historie společnosti	30
3.1.2 Současnost	31
3.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	34
3.2.1 Analýza hodnototvorného řetězce firmy	34
3.2.2 Finanční analýza.....	39
3.2.3 Strategický finanční plán (SFP).....	44
3.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO - OBOROVÉHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI	45
3.3.1 Zákazníci.....	45
3.3.2 Dodavatelé	48
3.3.3 Potenciální konkurence Liberecké IS	50
3.3.4 Konkurenční výhoda	53
3.4 DOTAZNÍK	55
3.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	56
3.5 VÝSLEDNÁ SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI	64
4 NÁVRHY PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI	66
4.1 MARKETINGOVÉ ODDĚLENÍ	70
4.1.1 Marketingový výzkum, průzkum a tvorba analýz.....	70
4.1.2 Manažer produktů a prodeje.....	71
4.1.3 Manažer propagace	71

4.1.4	<i>Manažer služeb pro zákazníky</i>	72
4.2	NÁVRH OBCHODNÍ STRATEGIE	66
4.2.1	<i>Produkt – Služby, které poskytuje Liberecká IS.....</i>	67
4.2.2	<i>Cena</i>	68
4.2.3	<i>Trh.....</i>	68
4.2.4	<i>Marketingová komunikace, propagace.....</i>	69
4.2.5	<i>Funkční strategie</i>	73
ZÁVĚR		76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		78
PŘÍLOHY		83

ÚVOD

Informační systémy a informační technologie (IS/IT) se od 90. let 20. století staly jedním z nejvýznamnějších zdrojů hospodářských organizací. Vyspělé organizace vynakládají na IS/IT stále větší finanční částky. Návrh architektury informačního systému, realizace jednotlivých stavebních kamenů této architektury formou informatických projektů, údržba a provoz jednotlivých aplikací jsou činnosti, které jsou velmi náročné jak na kvalifikaci pracovníků, tak na celkový objem lidských a finančních zdrojů. Pro mnohé organizace se ukazuje jako finančně a personálně neúnosné nebo dokonce zcela nemožné, aby si všechny činnosti související s vývojem, provozem a údržbou IS/IT zajišťovali vlastními silami. Snaží se proto vytěsnit některé činnosti mimo podnik – na externí dodavatele komponent a služeb IS/IT. Jinak řečeno - snaží se realizovat outsourcing.(1)

Velký rozvoj technologií a to nejen informačních, neustálé stupňující se tempo konkurenčního soupeření a nárůst požadavků zákazníků, kladou mimořádné nároky na řídicí osoby všech firem, podniků a institucí. Pokud chtějí podniky obstát v tomto boji na trhu, udržet a zlepšovat svojí pozici, musí neustále zvyšovat konkurenční sílu svých produktů a služeb, tím pádem sledovat chování svých konkurentů, trendů chování na trhu a to jak v národním, tak i v celosvětovém měřítku.

Podniky proto v současné době naléhavě potřebují jasně formulované strategické cíle a s nimi související strategie. Tyto procesy formuluje strategické řízení, respektive prováděná strategická analýza. Ta se zabývá jednak analýzou vnějšího prostředí obklopujícího společnost, z něhož mohou vzejít příležitosti k vytvoření konkurenční výhody, a také analýzou vnitřního prostředí, tedy analýzou zdrojů a schopností firmy. Ve výsledku tak podává přehled o slabých a silných stránkách podniku. Snahou firmy by měla být podpora a rozvoj silných stránek, naopak slabé stránky by měla eliminovat.

Rovněž oblast marketingu je pro rozvoj podniků velmi důležitá, právě proto, že více než kterákoli jiná oblast v podnikání je založena na vztazích se zákazníky. Vytváření hodnoty pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb a přání představuje základ moderního marketingového myšlení a praxe.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je zhodnotit současnou situaci společnosti Liberecká IS, a. s. (dále jen Liberecká IS, nebo společnost) a za pomoci marketingových nástrojů zvýšit její konkurenceschopnost.

Společnost Liberecká IS poskytuje informační systémy a služby ve skupině organizací a institucí založených, nebo zřízených Statutárním městem Liberec a poskytuje též služby pro další organizace veřejné správy v regionu.

Pro zhodnocení současné situace a pozice společnosti poslouží strategická analýza, která je provedena v rozdělení analýz vnitřního a vnějšího prostředí, obklopující společnost. V rámci vnitřní analýzy jsou podrobně rozebrány primární činnosti, to jsou v zásadě: vstupní a výstupní logistika, služby, marketing a prodej, servis, další skupinou jsou podpůrné činnosti jako: zajištění zdrojů, personalistika, výzkum a vývoj, infrastruktura společnosti. Tato skupina činností dohromady tvoří hodnototvorný řetězec společnosti.

Další analyzovanou oblastí je vnější prostředí, kde je pozornost věnována spíše oborovému okolí, tj. skupině zákazníků, dodavatelů a samozřejmě konkurenci.

V práci je kladen požadavek na rozvoj marketingových aktivit, které společnost doposud neměla potřebu rozvíjet, proto je v rámci řešení situace uveden návrh na možnou organizaci marketingového oddělení ve společnosti.

V rámci rozvoje marketingových aktivit, jsem ve spolupráci s Libereckou IS uskutečnila marketingový průzkum, za účelem zjištění spokojenosti klíčového zákazníka společnosti – Magistrátu města Liberce (dále jen MML) s poskytovanými službami. Na základě zjištěných názorů a požadavků bude mou snahou aplikovat tyto poznatky do námětů ke zlepšování poskytovaných služeb.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce se opírá o poznatky získané studiem literatury.

2.1 *Marketing*

Marketing lze definovat jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.

Dnes je třeba marketingem rozumět nikoliv pouze nástroje, které jsou ve smyslu již zastaralého pojetí používány jen k uskutečnění prodeje – přesvědčit a prodat, ale ve smyslu novém se snaží o uspokojení potřeb zákazníků. Dokáže-li marketingový specialista dobře porozumět potřebám zákazníka, vyvine-li výrobek, který přináší zákazníkovi novou hodnotu za příznivou cenu, účinně ho distribuuje a podporuje jeho prodej, pak se tento výrobek snad prodává. Prodej a reklama jsou pak pouhou součástí rozsáhlejšího marketingového mixu, souboru marketingových nástrojů, které působí společně, aby ovlivňovaly příslušný trh. (6)

2.2 *Marketingový mix*

Je souhrnem nástrojů marketingu působících na trhu, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. S rozdílnou intenzitou je využívá každá firma a snaží se tak dosahovat svých vytýčených cílů. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako **4P** – **Product** (výrobek), **Price** (cena), **Place** (distribuce), **Promotion** (marketingová komunikace).

Je důležité, aby jednotlivé nástroje byly účinně sladěny. Pouze tak se může projevit jejich synergický efekt. Proto je nutné sledovat, zda nedochází k protichůdnému prosazování jednotlivých nástrojů navzájem a jaké strategie a politiky marketingového mixu firma využívá. (9)

2.2.1 Produkt

Nepředstavuje pouze hmotný výrobek, ale znamená také službu, osoby, místa nebo dokonce myšlenky a ideje. Je to veškerá nabídka, která se snaží uspokojovat určité potřeby.

Produkt nelze ztotožňovat jen s jeho základní funkcí a základním užitekem. Proto byl zaveden pojem komplexní výrobek, který mimo své funkce (jádra výrobku) zahrnuje také hmotné atributy (kvalita, design, styl, značka) a další charakteristiky (servis, poradenské služby), které mnohdy hrají u zákazníka významnější roli než základní funkce. (9)

2.2.2 Cena

Cena jako jediný prvek marketingového mixu produkuje příjmy. Její další výhodou je možnost rychlých změn v reakci na změnu poptávky a konkurence. Při stanovení ceny je důležitá správná volba cenové strategie. Při stanovení cíle cenové politiky rozhodujeme, čeho chceme určitým výrobkem na konkrétním trhu dosáhnout. (9)

2.2.3 Distribuce

Má za úkol překlenout vzdálenost mezi výrobcem (poskytovatelem služeb) a konečným spotřebitelem. Výrobky/služby je třeba ke spotřebiteli dopravit ve vhodné formě, čase, prostoru, podmínkách. (9)

2.2.4 Marketingová komunikace, propagace

Zajišťuje bezprostřední tok informací mezi výrobcem zboží a služeb a potenciálním spotřebitelem s cílem prosazování svých marketingových záměrů na určeném trhu. Komunikační strategie je založena na kombinaci využití jednotlivých prvků komunikačního mixu (reklama, public relations, přímý marketing, sponzoring...). (9)

2.3 Marketingový mix ve službách

Nejprve bude vymezen pojem služba a následně charakterizovány jednotlivé vlastnosti služeb.

2.3.1 Služby

Služby představují mimořádně širokou skupinu rozdílných ekonomických činností realizovaných rovněž v odlišných podmínkách. Tyto aktivity zajišťují soukromé podnikatelské subjekty, stát i neziskové organizace. V některých oborech služeb jsou uplatňovány marketingové aktivity v souladu se světovými trendy, v jiných oborech služeb se teprve začíná tržní orientace prosazovat.

Vlastnosti služeb se odlišují od hmotných produktů a ovlivňují vnímání poskytovaných služeb z pohledu zákazníků i jejich hodnocení.

Většina autorů uvádí 4 základní vlastnosti služeb: (11)

- Nehmotnost
- Neoddělitelnost
- Proměnlivost
- Pomíjivost

Nehmotnost

Služby jsou nehmotné, nehmatatelné. Na rozdíl od hmotných výrobků, které má možnost zákazník posuzovat nejrůznějšími způsoby, jako je hmat, čich, chuť, služba tuto možnost neposkytuje. Obtížné, případně nemožné je služby vystavovat nebo poskytovat vzorky.

Neoddělitelnost

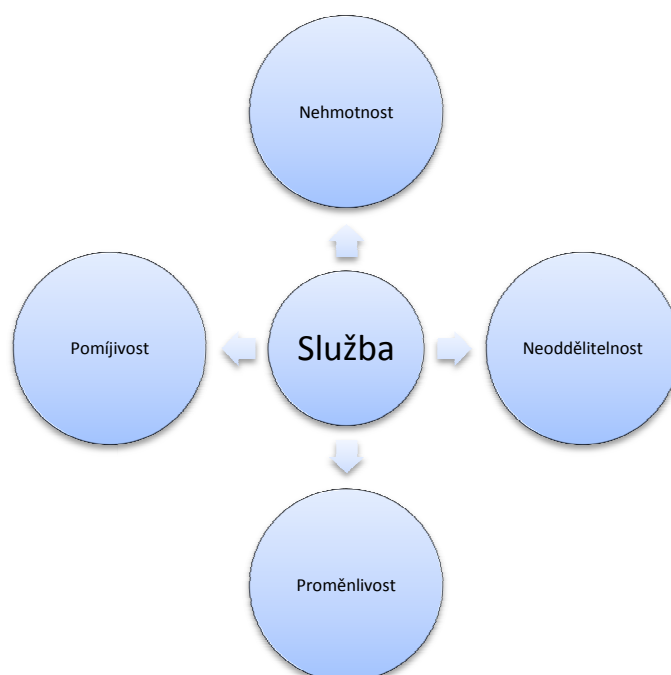
Jestliže je při poskytování služby přítomen zákazník, dochází k interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem. Poskytovatel služby se stává její součástí. Zákazník vnímá kvalitu služby subjektivně v závislosti na celé řadě vnějších i vnitřních faktorů, které se promítají do jeho hodnocení.

Proměnlivost

Většina služeb nemá sériový charakter. Proto je velmi náročná, případně i nereálná standardizace služeb. Pokud je zážitek z poskytované služby pokažen jinými zákazníky nebo pracovníky služeb, zákazník nemůže získat své investice zpět, zvláště časové a peněžní. To se opět promítá do jeho hodnocení služby.

Pomíjivost

Pro služby je charakteristické, že jsou vytvářeny a spotřebovávány současně. Služby nelze vyrábět do zásoby a skladovat. Nevyužité a neprodané služby zanikají.

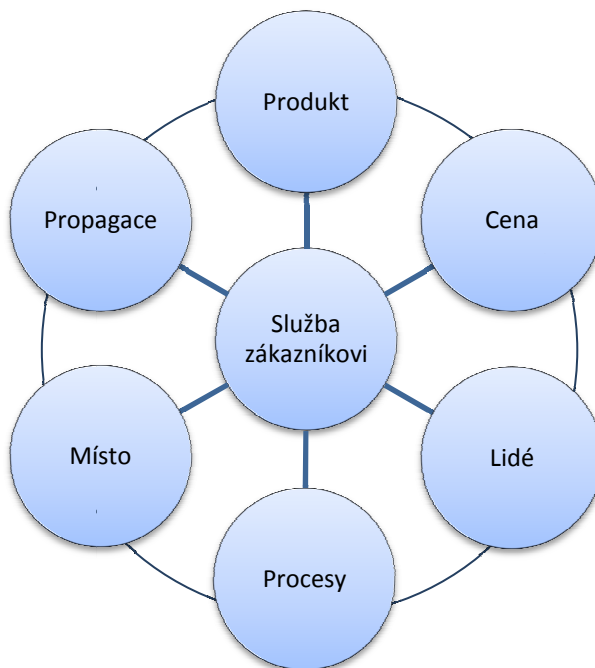


Obrázek 1: *Kontinuum čtyř vlastností služeb* (11)

Teorie kontinua je užitečná při hodnocení uvedených vlastností služeb. Vzhledem k tomu, že se uvedené vlastnosti projevují u služeb s rozdílnou intenzitou, navíc je mohou vykazovat i výrobky, bude vhodnější služby definovat jako činnosti, které mají tendenci k nehmotnosti, neoddělitelnosti od poskytovatele, pomíjivosti a proměnlivosti. Každá služba představuje specifickou kombinaci těchto faktorů (Obrázek 1). Vlastnosti služeb ovlivňují vnímání služeb ze strany zákazníka, hodnocení jeho kvality a následně tak ovlivňují využití marketingových nástrojů v marketingu služeb, včetně marketingového výzkumu.

Snaha využití marketingu v oblasti služeb neustále roste. Zde se naskytá otázka, jaké jsou – či jaké by měly být – klíčové komponenty **marketingového mixu služeb**. Správný výběr prvků marketingového mixu je nezbytný pro zajištění souladu mezi nabídkou služeb a požadavky na trhu na jejich kvalitu.

Při stanovení marketingového mixu služeb vycházíme z tradičního marketingového mixu. K původním 4P jsou však přidány prvky: lidské zdroje, procesy a služby zákazníkovi. (Obrázek 2 *Rozšířený marketingový mix služeb*),



Obrázek 2 *Rozšířený marketingový mix služeb* (11)

2.3.1.1 Služba zákazníkovi

Důvody pro zařazení mezi základní prvky marketingového mixu jsou následující: rostoucí nároky spotřebitelů, které požadují vysokou úroveň služeb, rostoucí význam služby zákazníkovi jako nástroje konkurenční diferenciace nabídky a potřeba vybudovat užší a dlouhodobý vztah se zákazníkem. (11)

2.3.1.2 Lidské zdroje

U většiny služeb jsou lidé základním faktorem při výrobě i dodávce služeb. Lidé se stávají významnou součástí diferenciace nabídky. S jejich pomocí mohou podniky služeb zvýšit hodnotu produktu a získat tak konkurenční výhodu. (11)

2.3.1.3 Procesy

Zahrnují veškeré činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi. Patří sem také otázka přítomnosti zákazníka a míra rozhodování zaměstnanců. Řízení procesů je klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality služeb. (11)

2.4 Marketingový výzkum

Je potřeba poznat své zákazníky, jejich potřeby a také přání, a proto je třeba provést marketingový průzkum trhu.

Různí autoři používají různé definice pro marketingový výzkum a pro obsah celého výzkumného procesu.

Kotler (2001) definuje **marketingový výzkum** jako systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.

V praxi se často ztotožňují pojmy výzkum a **průzkum**. Hlavním rozdílem mezi nimi je časový horizont, kdy průzkum je kratší a nezachází do takové hloubky jako výzkum. Průzkum tvoří součást marketingového výzkumu. (9)

2.4.1 Proces marketingového výzkumu

Úkolem marketingového výzkumu je lépe rozpoznat marketingové problémy. V procesu každého výzkumu lze definovat dvě hlavní etapy, které na sebe logicky navazují. Jedná se o etapu přípravy výzkumu a etapy realizace výzkumu. Obě etapy v sobě zahrnují následující kroky: (9)

Přípravná etapa:

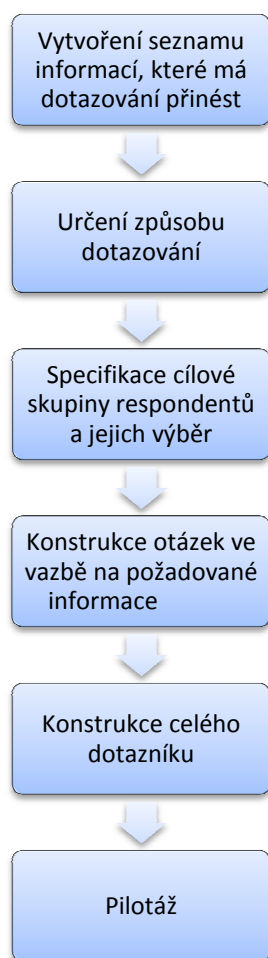
1. definování problému, cíle
2. orientační analýza situace
3. plán výzkumného projektu

Realizační etapa:

4. sběr údajů
5. zpracování shromážděných údajů
6. analýza údajů
7. interpretace výsledků výzkumu
8. závěrečná práce a její prezentace

2.4.2 Dotazování, Postup tvorby dotazníku

Celý postup tvorby dotazníku jako základního nástroje dotazování lze stejně jako celý výzkumný proces rozdělit do několika fází, které charakterizují posloupnost jednotlivých úkonů. Tyto se navzájem doplňují a ovlivňují. (Obrázek 3: *Postup tvorby dotazníku*)



Obrázek 3: *Postup tvorby dotazníku (14)*

V první fázi zjišťujeme, na co se budeme ptát. Odpověď získáme z definice problému a cíle výzkumu.

Následné dotazování může probíhat různými způsoby. Každý typ dotazování má své výhody i nevýhody a využívají se v závislosti na mnoha faktorech, jako jsou téma a doba dotazování, cílová skupina respondentů, apod. (16)

2.4.2.1 Plán výběru vzorku

Aby dotazování splňovalo všechna pravidla pro zdárný průběh i aplikaci doporučení do praxe, je nutné určit výběrový vzorek – soubor respondentů.

Výběrový vzorek při dotazování zastupuje vlastně celý základní soubor. Proces výběru vzorku sleduje především tři základní kroky: vybrat rámec vzorku (koho), určit techniku výběru vzorku (jak), stanovit velikost vzorku (kolik). (9)

2.4.2.2 Konstrukce otázek

Neexistuje přesný návod správné konstrukce otázek. Konkrétní podoba otázky záleží na informacích, které nám mají poskytnout odpovědi na otázku.

Špatně formulovaná otázka je jedním z hlavních zdrojů nepřesných nebo jinak chybných odpovědí. Proto bychom měli znát některá z pravidel: (16)

1. Ptát se přímo (pokud to jde, pokud odpověď nezpůsobí respondentovi osobní nebo jiný problém)
2. Ptát se jednoduše (otázku musí pochopit každý respondent)
3. Užívat známý slovník (nepoužívat cizí slova a odborné výrazy)
4. Užívat jednovýznamová slova (zabránění jinému pochopení vícevýznamových slov)
5. Ptát se konkrétně (otázka musí být přesná a jasná)
6. Nabízet srovnatelné odpovědi (při předložených možnostech odpovědí, nemíchat „hrušky a jablka“)
7. Užívat krátké otázky (v dlouhých se může respondent ztratit)
8. Vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí (smyslem dotazování je zjišťování postojů)
9. Vyloučit zdvojené otázky

10. Vyloučit sugestivní a zavádějící otázky
11. Vyloučit nepříjemné otázky
12. Snižovat citlivost otázek (zmírnit citlivost otázky použitím hraničních limitů)
13. Vyloučit negativní otázky (mohou respondenta zmást)
14. Vyloučit motivační otázky
15. Vyloučit odhady (neptat se na budoucnost, nepoužívat přání)

2.4.3 Konstrukce celého dotazníku

Dotazník by měl být jasně formulován a ve stručné podobě. Také musí být srozumitelný a zároveň zachovávat základní pravidla slušnosti.

Délka dotazníku nebývá určena, závisí především na zkoumaném tématu a na vztahu respondenta k tomuto tématu. Délka také závisí na použitém typu dotazování, místě a době dotazování atd.

Každý dotazník má svou pevnou logickou strukturu, která podporuje plynulost rozhovoru. Otázky by měly z hlediska respondenta tvořit určitý logický celek. S tím je spojena i pořadí otázek v dotazníku. Důležité je, že se otázky uplatňují ve vzájemném kontextu. Každá otázka ovlivňuje nejen odpověď na sebe samu, ale i na otázky následující. Je též potřeba pamatovat, aby se otázky, resp. jejich odpovědi, dopředu neovlivňovali v závislosti na zadání výzkumu s cíli, volíme správný stupeň strukturovanosti dotazníku.

Ještě před první otázkou bychom měli uvést v dotazníku jeho název. Následuje tzv. společenská rubrika, cílem je představit následující: (9)

- Oslovit respondenta
- Požádat o vyplnění dotazníku
- Vysvětlit cíl a důležitost výzkumu
- Zdůraznit důležitost respondenta
- Motivovat k odpovědím
- Osvětlit výběr respondentů
- Slíbit anonymitu, nezneužití údajů
- Specifikovat, jak má dotazník vyplňovat

- Zdůraznit naléhavost rychlé odpovědi
- Poděkovat za spolupráci
- Podepsat se

Následují **úvodní otázky**, které by měly navázat pozitivní kontakt s respondentem, probudit v něm zájem, získat jeho důvěru a spolupráci. Bývají proto snadné a zajímavé. Filtrační otázky umožňují logickou strukturu dotazníku. Zajišťují, aby na konkrétní dotaz odpovídali pouze ti správní respondenti, od kterých chceme konkrétní informace. Věcné otázky se týkají konkrétně zadání výzkumu. Zahřívací otázky jsou obecnější a slouží k vybavování z paměti. Přístup od obecných otázek k následujícím specifickým otázkám pomáhá respondentovi zasadit specifické otázky do širšího rámce. (16)

Identifikační otázky jsou zaměřené na zjištění charakteristik respondenta a bývají umístěné na závěr dotazníku. Požadované osobní údaje by mohly respondenta na začátku dotazování znepokojit.

S blížícím se koncem dotazování klesá koncentrovanost respondenta, může jej tlačit čas, proto by zde neměly být náročné nebo důležité dotazy. Ty bývají umístěné zpravidla ve střední části dotazníku. Do závěrečné části lze zařadit otázky, které mohou jinak vyvolat negativní postoj respondenta. Ten má pocit, že musí dokončit započatou práci, takže spíše odpoví i na otázky intimnějšího charakteru.

Z hlediska psychologického by zkoumané téma mělo být ukončeno, měla by být dodržena celistvost dotazníku. Proto můžeme dát na konec dotazy, které nejsou vyhodnocovány, ale právě plní tento psychologický účel ukončení tématu.

V závěru dotazování ještě jednou poděkujeme respondentovi za projevené úsilí a věnovaný čas na zodpovězení dotazů. (9)

2.5 Výzkum spokojenosti zákazníka

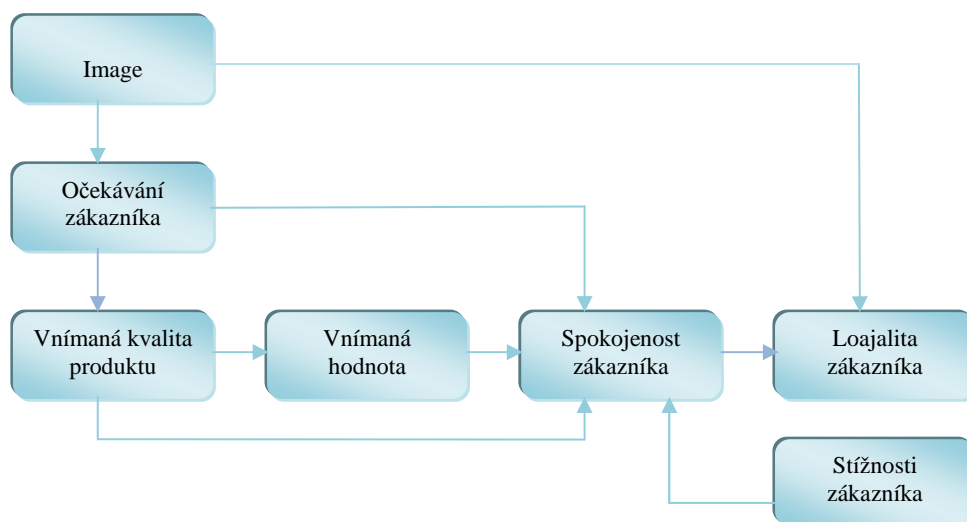
V dané etapě rozvoje trhu a s ní spojeného vývoje úrovně marketingového řízení nabývá hodnocení spokojenosti zákazníka stále většího významu. Na otázku co, za kolik, kdy jak často, kde zákazník koupil, odpovídají informace kvantitativního charakteru. Zpravidla jsou to také informace sekundárního charakteru získané z evidence různých hospodářských údajů o tržbách, nákladech a zisku ve vztahu k různým tržním segmentům, územím, či formám prodeje. Tyto informace bývají vyhodnocovány pomocí statistické analýzy a jejich charakteristik, jako je souhrn prodeje, objem prodeje, průměrná spotřeba, indexy vývoje apod. (9)

Složitější je otázka proč se zákazník pro daný produkt rozhodl. Zde hledáme motivy a důvody pro jeho kupní a spotřební chování.

V každém případě patří spokojenost zákazníka do skupiny intenzivních zdrojů rozvoje nezbytných pro vytváření konkurenční pozice firmy na trhu. Otázka zní, co je to spokojenost. Spokojenost lze definovat jako subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeba a přání. Ta jsou podmíněna jak zkušenostmi a očekáváním, tak osobností a prostředím.

Teoreticky vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu. Ten spočívá ve stanovení očekávání zákazníka o parametrech produktu a jeho užitku a následného srovnání se zkušeností po nákupu. Pokud je zkušenost vyšší než očekávání, je zákazník spokojen, v opačném případě nespokojen. Nutno ovšem vždy brát v úvahu stupeň adopce produktu na trhu, vliv času, opakovanou spokojenost či nespokojenost a tendence zákazníka ke zvyklostnímu chování. (9)

Princip měření spokojenosti zákazníka (Obrázek 4) je založen na měření tzv. celkové spokojenosti, která je ovlivněna celou řadou dílčích faktorů spokojenosti. Tyto faktory musí být měřitelné a je nutno znát jejich význam pro zákazníka v rámci celkové spokojenosti. (9)



Obrázek 4: *Model spokojenosti zákazníka (4)*

Image představuje souhrnnou hypotetickou proměnnou vztahu zákazníka k produktu, značce nebo firmě. Představuje základ analýzy spokojenosti zákazníka.

Očekávání zákazníka se vztahuje k představám o produktu, které má individuální zákazník. Očekávání je dnes často výsledkem komunikačních aktivit firmy a předešlých zkušeností a má přímý vliv na spokojenost zákazníka.

Vnímaná kvalita zákazníkem se týká nejen samotného produktu, ale také doprovodných služeb souvisejících s jeho dostupností.

Vnímaná hodnota je spojena s cenou produktu a zákazníkem očekávaným užitekem. Je možno ji vyjádřit jako poměr ceny a vnímané kvality. Stížnosti zákazníka jsou důsledkem nerovnováhy výkonu a očekávání.

Loajalita zákazníka se vytváří pozitivní nerovnováhou výkonu a očekávání. Projevuje se opakovaným nákupem, zvyklostním chováním, cenovou tolerancí a referencemi jiných zákazníků. (9)

2.5.1 Význam výzkumu spokojenosti zákazníka

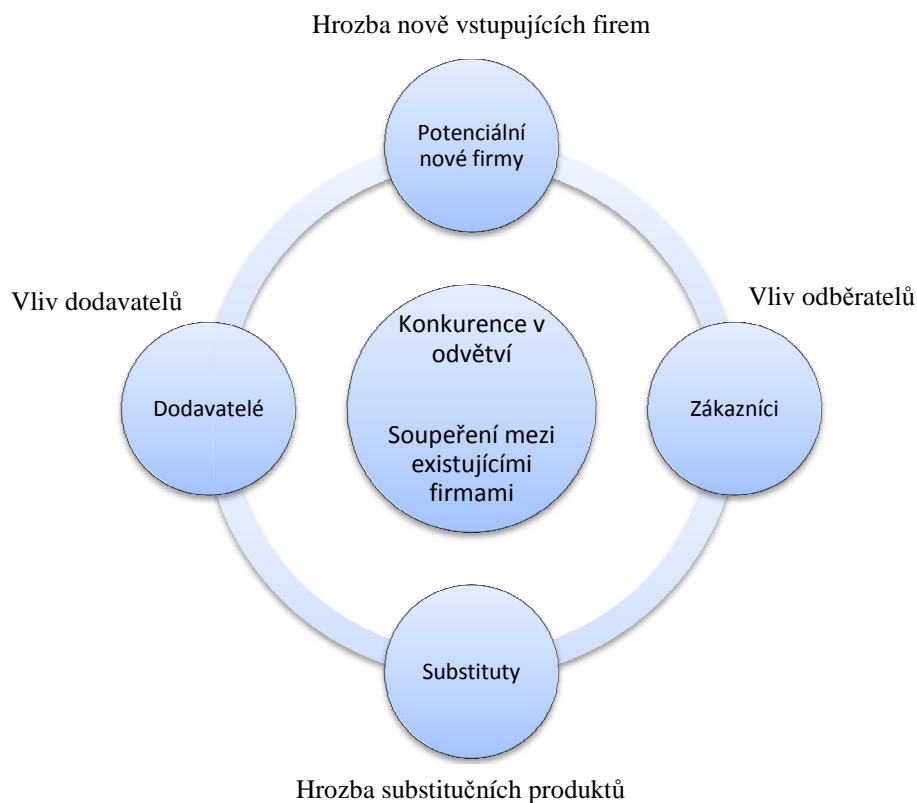
Na první pohled vypadá situace na trhu jako by všechny firmy chtěly uspokojit svého zákazníka. Spokojený zákazník se vrací, kupuje pravidelně nebo více, podává reference o svých zkušenostech dalším potenciálním zákazníkům a je i ochoten tolerovat vyšší cenu v případě, že firmě nebo značce věří. Spokojenost znamená loajalitu a s ní spojené stabilní tržby a tzv. snowball efekt (doporučuje produkt).

Na základě dlouhodobých zkušeností se zpravidla v literatuře uvádí, že cena udržení si jednoho zákazníka je podstatně vyšší v porovnání se získáním zákazníka nového, popř. již jednou ztraceného. (4)

2.6 Konkurence

Na trhu zpravidla nejsme jediní, kdo poskytuje zákazníkům podobné výrobky a služby. Nacházíme se v rámci určitého odvětví v **konkurenčním prostředí**, kde jsme obklopeni mnoha dalšími firmami, které usilují o totéž co my. Vzájemné soupeření mezi firmami vytváří konkurenci. Na konkurenci nezle nahlížet pouze jako na firmy, které produkují stejné zboží či služby pod jiným jménem, jinou značkou. (9)

Maximální hranice zisku v odvětví a tím i přitažlivost celého odvětví závisí na intenzitě konkurence. Tu sleduje např. Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Obrázek 5). Mezi těmito silami existují vazby. Pokud dojde ke změně jedné z pěti sil, může to mít vliv na ostatní.



Obrázek 5: Porterova analýza konkurenčních sil (7)

2.6.1 Konkurenční síly vytvářejí následující hrozby

2.6.1.1 Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

Atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo když dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje. Pak nemůžeme plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, a pokud jsou výstupní bariéry z odvětví příliš velké, vede to např. k cenovým válkám. (13)

2.6.1.2 Hrozba nově vstupujících firem

Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Pokud jsou obě bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, ale dochází zde zpravidla k nízké rentabilitě. Jsou-li vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké, bývá výsledkem nevyužívání kapacit a stagnace příjmů. (13)

2.6.1.3 Hrozba substitučních produktů

Substituční výrobky/služby nahrazují naše produkty, omezují ceny a tím i zisky firmy. Musíme proto sledovat vývojové trendy substitučních výrobků. (13)

2.6.1.4 Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů

Dodavatelé nás mohou ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro nás velice důležité, nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná. (13)

2.6.1.5 Hrozba rostoucí kompetence zákazníků

Zákazníci tlačí např. na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky a služby, vyvolávají mezi konkurenty napětí. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky, pokud pro ně cena od nás odebíraných produktů a služeb znamená malé procento jejich celkových odběrů a pro nás je významnou položkou celkových tržeb. (13)

Proto důsledným sledováním chování naší konkurence a reakcí na zjištěné údaje lze získat jistou relativní výhodu. Ta se po té stává konkurenční výhodou tehdy, jestliže oblast relativní výhody je smysluplnou pro cílové zákazníky a je udržitelná po určitou dobu a nelze ji snadno napodobit konkurenty.

Konkurenční výhody lze rozdělit do několika kategorií: (9)

Nákladová výhoda: dosahujeme nižších nákladů než konkurence, což nám umožní snížit naši cenu oproti konkurenční

Diferenciační výhoda: znamená významnou odlišnost přinášející zákazníkovi požadované uspokojení vyšší než u konkurence

Marketingová výhoda: pomocí marketingových aktivit dosažená dominance v oblastech prodeje, povědomí o značce výrobku, distribuci nebo jejich kombinací.

2.7 Konkurenceschopnost a podmínky podnikatelského úspěchu

Konkurenceschopnost je vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovolí uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty a její hodnocení proto souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Zvítězí ten, kdo umí vhodně uplatnit určitou – konkurenční výhodu a získá tak převahu nad svými soupeři. Být trvale konkurenceschopnou znamená pro firmu vytvářet zítřejší konkurenční výhodu rychleji, než soupeř stačí okopírovat její dnešní. Představitelé firmy se při volbě své podnikatelské orientace musí zaměřit na aspekty konkurenčních výhod přispívajících k:

(12)

- Konkurenceschopnosti nabízených produktů či služeb
- Konkurenceschopnosti firmy na daných trzích a v daném oboru
- Konkurenceschopnosti oboru jako zdroje pro zhodnocení kapitálových vkladů.

Při posuzování konkurenceschopnosti se velmi dobře uplatní metody strategických analýz. Jejich výsledky představitelům firmy umožňují rozhodnout se o tom, s a jakými produkty/službami, na jaké trhy a za jaké ceny vstupovat v zájmu maximalizace objemu příjmů z jejich prodeje. (12)

Při posuzování konkurenceschopnosti firmy se uplatňují metodicky silnější nástroje hodnocení konkurenčních výhod v poli působení konkurenčních sil – Porterův model. Protože konkurenceschopnost firmy souvisí s tím, jak její představitelé přesně dokážou formulovat vizi budoucnosti, je podnikatelská strategie firmy vždy vystavena působení rizikových faktorů, vymezujících proveditelnost jednotlivých podnikatelských záměrů. (12)

Základnou pro rozvoj podnikání každé firmy je kvalita: (12)

- Konkurenceschopnost nabízených produktů je determinována jejich kvalitou.
- Postavení firmy na trhu – její konkurenceschopnost, je určováno zájmem zákazníka o nabízené produkty/služby, ten se rozhoduje ke koupi jen těch produktů, které jsou kvalitní.
- Podnikatelská výkonnost firmy závisí na výši příjmů z prodeje nabízených produktů – větších příjmů lze dosáhnout pouze z prodeje kvalitních produktů.

Bez nadsázky lze konstatovat, že účelnou cestou k podnikatelským úspěchům firmy je zvyšování kvality všech jejích prováděných podnikatelských činností. Má-li být firma hodnocena jako úspěšná, musí dobře realizovat efektivní podnikatelskou strategii a zohlednit především: (12)

- Potřeby, přání a požadavky zákazníků, tedy ujasnit si, co musí být podnikatelským i aktivitami firmy uspokojeno
- Existenci různých a svými nároky heterogenních skupin zákazníků, tzn. Vědět, kdo je cílem podnikatelských aktivit firmy.
- Metody, techniky a postupy provádění podnikatelských činností, tedy vyřešit otázku jak požadavky jednotlivých zákaznických skupin co nejlépe uspokojit.

2.8 Informační systémy, technologie

Na začátku je třeba uvést, co rozumíme pod pojmem **informační systém** (IS) a co pod pojmem **informační technologie** (IT). V teorii systému se rozumí systémem usprádaná množina prvků spolu s jejich vlastnostmi a vztahy mezi nimi, jež vykazují jako celek určité vlastnosti, resp."chování". Pro naše účely zkoumání efektivnosti pak mají smysl jen takové systémy, u kterých je možno definovat účel, čili tzv. systémy s cílovým chováním. Jinak také řečeno systém je množina vzájemně propojených komponent, které musí pracovat dohromady pro celý systém tak, aby tento systém naplnil účel (daný cíl). To ovšem znamená, že i když každý jednotlivý prvek systému je dobře navržen a pracuje efektivně, jestliže tyto prvky nepracují dohromady, systém neplní svoji funkci. Znamená to také, že změna v jednom prvku se vždy nějak dotkne ostatních prvků. (10)

Informací rozumíme data, kterým jejich uživatel přisuzuje určitý význam a které uspokojují konkrétní objektivní informační potřebu svého příjemce. Nositelem informace mohou být číselná data, text, zvuk, obraz či další smyslové vjemy. Informaci ale narozdíl od dat nemůžeme skladovat. Na druhé straně je informace, jako zdroj poznání, zdrojem obnovitelným, nevyčerpatelným. I když má informace nehmotný charakter, je vždy spojena s fyzickým pochodem, který ji nese. (10)

Pokud se jedná o informační systém, uvedu následující definici: **Informační systém** je soubor lidí, technických prostředků a metod, zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat, za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení. Důvodem proč rozlišovat pojmy data a informace je právě jejich vztah k uživateli. **Data** jsou vhodným způsobem zachycené zprávy, které vypovídají o světě a jsou srozumitelné pro příjemce, kterým může být člověk nebo technický prostředek. Data jako každý jiný produkt lidské činnosti vyžadují na své zpracování vynaložení určité práce, která má smysl pouze tehdy, jestliže se vytváří užitná hodnota. **Informace** tak vznikají z dat až v okamžiku jejich užití, kdy uživateli přináší něco nového. Zůstává pak na příjemci, jak se získanou informací naloží. (10)

Informační technologie pak představují nástroje, metody a znalosti, které potřebujeme, abychom mohli zpracovávat data, ze kterých následně vzniknou informace.

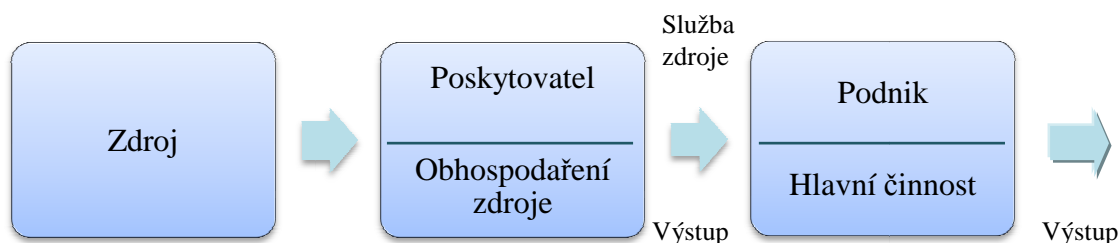
Vztah mezi informačním systémem a technologiemi lze chápat tak, že informační systém nám reprezentuje potřebu informací, zatímco informační technologie reprezentují uspokojení této potřeby. (10)

IS/IT jsou v současnosti velmi významným zdrojem konkurenceschopnosti podniků. Rozhodování o IS/IT a řízení jejich rozvoje patří do kategorie strategického plánování – je především záležitostí majitelů a vrcholového managementu.

Ne všechny podniky však mají podmínky pro tvorbu vlastního IS/IT což je velmi náročné jak na kvalifikaci pracovníků, tak na celkový objem lidských a finančních zdrojů. Pro mnohé podniky se ukazuje jako finančně a personálně neúnosné nebo dokonce zcela nemožné, aby si všechny činnosti související s vývojem, provozem a údržbou IS/IT zajišťovali vlastními silami. Snaží se proto vytěsnit některé činnosti mimo podnik – na externí dodavatele komponent a služeb IS/IT. Jinak řečeno - snaží se realizovat **outsourcing**.(1)

2.8.1 Co je to outsourcing

Outsourcing je pojem americké obchodní angličtiny. Český ekvivalent neexistuje, proto se používá původní slovo – outsourcing (Obrázek 6 *Princip outsourcingu*)



Obrázek 6 *Princip outsourcingu* (1)

Podnik využívá ke své činnosti zdroje, které na základě své potřeby a legislativy obhospodařuje tak, aby poskytovaly vstupy včas a v takové kvalitě i kvantitě, jaká je požadována pro plnění cílů podniku. **Oustourcing** je pak takový stav, kdy vstup, který by firma jinak získala z takového zdroje, koupí od jiného subjektu jako službu nebo zboží. Tím odstraní interní činnosti související s obhospodařováním zdroje. Podnik takto od sebe zdroj odsune. Vloží mezi sebe a zdroj další subjekt. Outsourcingem je označován stav, činnost k tomuto stavu vedoucí a také permanentní činnost, která tento stav udržuje. (1)

Problematika outsourcingu zahrnuje obvykle takové funkční oblasti, které bezprostředně nesouvisejí s hlavním předmětem činnosti podniku, nebo v oblasti, které dosud bylo běžné provádět výhradně v podniku samém, nejobvykleji však oblasti s oběma uvedenými charakteristikami. Hlavní otázkou je po té: co vytěsnit, zda vytěsnit, finanční efekty vytěsnění, konkurenční výhoda vytěsnění, dlouhodobé důsledky vytěsnění apod. Problematika outsourcingu je problematikou strategickou, týká se především vrcholového vedení podniku. (1)

Důležitým pojmem je zde světová úroveň poskytovaných služeb. Principem poskytovatele je, že poskytuje služby na světové úrovni. Světovou úrovní můžeme rozumět úroveň kvality služeb, která je ve světě nejvyšší možná, ovšem dostupná podnikům za rozumnou cenu a v rozumném čase. Z globálního hlediska je předpokládáno, že světovou úroveň bude určovat neviditelná ruka trhu poskytovatelů. (1)

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V následující části bude provedena strategická analýza společnosti Liberecká IS.

3.1 Liberecká IS, a. s.

<i>Obchodní jméno:</i>	Liberecká IS, a.s.
<i>Sídlo společnosti:</i>	Jablonecká 41, 460 01 Liberec 5
<i>IČO:</i>	254 50 131
<i>Právní forma:</i>	akciová společnost
<i>Akcie:</i>	765 ks kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč v zaknihované podobě
<i>Akcionář:</i>	Statutární město Liberec nám. Dr. Edvarda Beneše 1 460 53 Liberec
<i>Základní kapitál:</i>	76 500 000 Kč
<i>Splaceno:</i>	100 %
<i>Den vzniku:</i>	17. 6. 2002
<i>Způsob vzniku:</i>	Akciová společnost byla založena jednorázově v souladu s příslušnými ustanoveními Obchodního zákoníku a zákona č. 128/2000 Sb. (obecní zřízení), a na základě usnesení Zastupitelstva města Liberce č. 128/01 statutárním městem Liberec jako jediným akcionářem, zakladatelskou listinou ze dne 3. 12. 2001 bez veřejné nabídky akcií. Společnost byla zapsána v obchodním rejstříku, vedeném u Krajského soudu v Ústí nad Labem dne 17. 6. 2002, oddíl B, vložka 1429.
<i>Předmět podnikání:</i>	Zpracování dat, služby databank, správa sítí Poskytování software a poradenství v oblasti HW a SW Poskytování telekomunikačních služeb Zprostředkování služeb Specializovaný maloobchod Činnost technických poradců v oblasti IT Činnost účetních poradců, vedení účetnictví

Činnost podnikatelských, finančních, organizačních
a ekonomických poradců

Počet zaměstnanců: 29

Logo společnosti: 

3.1.1 Historie společnosti

Liberecká IS, a.s. byla založena v roce 2002 a je stoprocentně vlastněna Statutárním městem Liberec, jehož zástupci také tvoří statutární orgány společnosti. Důvodem zakladatele k tomuto kroku bylo primárně stabilizovat rozvoj rozsáhlého informačního systému města a zjistit všechny potřebné služby spojené s jeho provozem a rozvojem. Společnost postupně rozšířila sféru své činnosti i mimo Magistrát v projektech, které svými výstupy ovlivňují další instituce, případně samotné občany. V posledních letech se prezentuje především jako integrující a iniciační prvek městské skupiny – obchodních společností a příspěvkových organizací založených či zřízených Statutárním městem Liberec.

Milníky z historie společnosti:

2002 – založení společnosti

2003 - převzetí správy a rozvoje informačního systému Magistrátu města Liberec

2004 - zahájení projektu „Metropolitní síť“

2004 - propojení Krajského úřadu a Magistrátu v Liberci optickou sítí

2004 - změna sídla společnosti

2005 - úspěšná účast ve veřejné zakázce na outsourcing IT pro Magistrát města

2005 - zahájení klíčového projektu „Liberecká městská karta“

2006 - rozšíření portfolia služeb o organizační a ekonomické poradenství

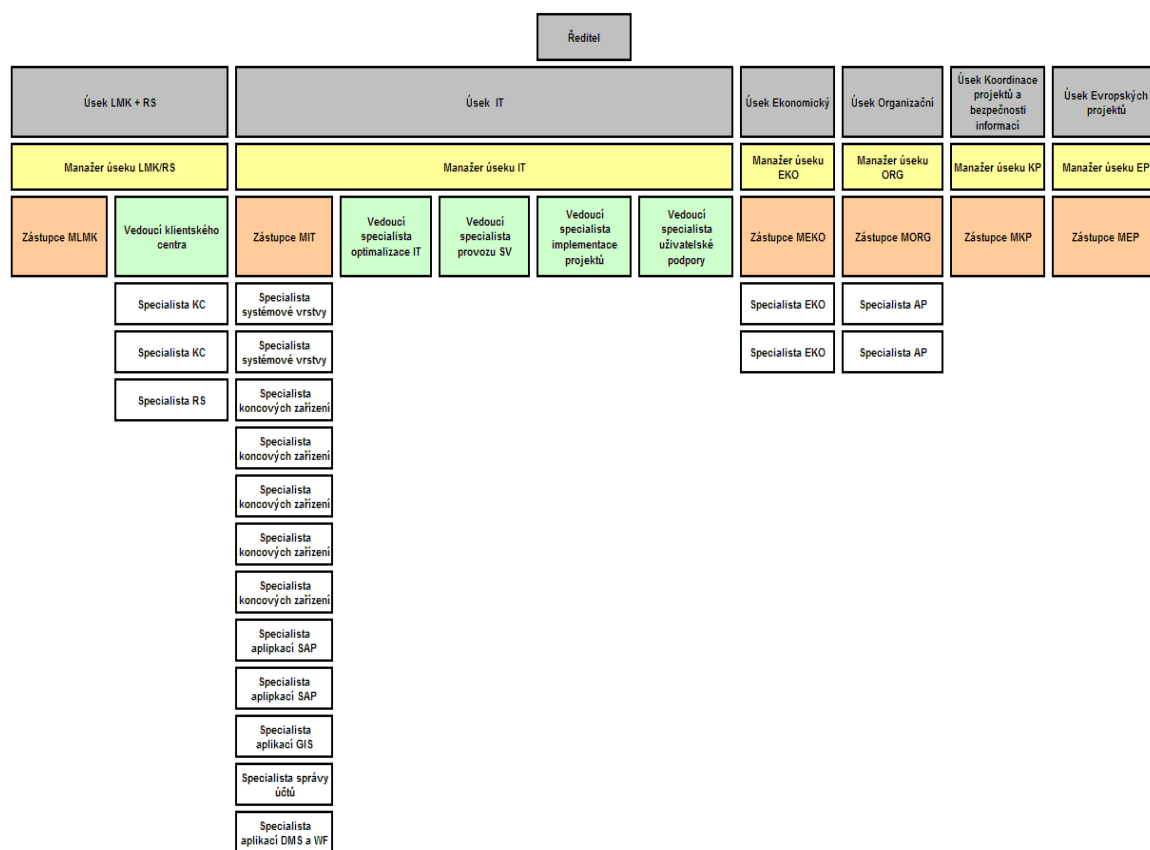
2006 - aktivní účast v přípravě na MS 2009 v lyžování

3.1.2 Současnost

Liberecká IS, a.s. se rozvíjí na principech procesního řízení a maximální snahy o pochopení potřeb zákazníka.

Původním záměrem založení společnosti byla správa informačního systému Magistrátu města Liberce. V současné době je základním strategickým úkolem společnosti integrace informačních systémů všech organizací a institucí založených, nebo zřízených Statutárním městem Liberec a poskytování svých služeb pro další organizace veřejné správy v regionu.

3.1.2.1 Organizační struktura společnosti



Obrázek 7: Organizační struktura Liberecké IS (20)

3.1.2.2 Produktové zaměření

- Organizační a ekonomické poradenství
- Poradenství v oblasti IT
- Služby v oblasti IT
- Služby vzdělávací v oblasti organizační, ekonomické a IT
- Služby ekonomické a správní

3.1.2.3 Strategické zaměření Liberecké IS, a.s.

Společnost působí v oblasti informačních služeb.

Prioritně se zaměřuje na činnosti pro skupinu organizací a institucí založených nebo zřízených Statutárním městem Liberec. V tomto segmentu chce aktivně působit jako servisní organizace, která zabezpečuje vznik a naplňování informačních systémů pro rozhodování o rozvoji a efektivním použití dostupných zdrojů.

Druhou oblastí, ve které by Liberecká IS chtěla aktivně působit je skupina organizací a institucí založených nebo zřízených Libereckým krajem. Tady chce působit s využitím know-how vybudovaného v rámci základního segmentu.

Pro komerční subjekty v rámci města Liberce a nejbližšího okolí míní aktivně působit v některých vybraných produktech s cílem zajistit vyšší využití vložených investic.

U veřejnoprávních subjektů v rámci Libereckého kraje Liberecká IS nepůsobí aktivně, ale může využít příležitostí pro lepší využití vlastních zdrojů.

3.1.2.4 Poslání společnosti

Společnost je v rámci města významnou firmou v oblasti organizačního poradenství a informačních služeb.

- Zajišťuje prioritně pro Statutární Město Liberec a jeho organizace služby v oblasti organizačního poradenství a informačních technologií a správní oblasti
- Zajišťuje vývoj řídicích a informačních systémů v rámci skupiny Statutárního města Liberce

- Má dominantní postavení při poskytování svých služeb pro veřejnou správu ve městě Liberci a Libereckém kraji
- Poskytováním svých služeb i mimo Statutární město Liberec a jeho organizace Liberecká IS posiluje svoji konkurenceschopnost, zvyšuje své schopnosti a stabilitu
- Poskytuje služby s vysokou odbornou úrovní a kvalitou, je vlastníkem know-how pro poskytování služeb v informačních systémech a systémech zpracování dat
- Využívá své kapitálové, finanční a technické zázemí s vysokou efektivitou

3.1.2.5 Základní cíl společnosti

- Rozvoj firmy
- Rozvoj tržeb na dvojnásobek stávajícího objemu
- Naplnění očekávání majitele formulované ve vizi společnosti

3.1.2.6 Vývojové strategie

- Rozšíření stávajícího trhu u Magistrátu města Liberec
- Vývoj nového trhu u organizací a institucí Statutárního města Liberce
- Vývoj nového trhu u organizací a institucí Libereckého kraje
- Vývoj nových produktů ve všech produktových oblastech
- Rozvoj synergických efektů mezi poskytovanými produkty
- Komplexní schopnosti v celé šíři produktů

3.1.2.7 Cílové strategie

Využít:

- výhody podpory silného vlastníka
- odborných schopností klíčových zaměstnanců
- nízké konkurenční síly
- veřejných zdrojů pro investice do rozvoje produktů
- znalost prostředí

3.1.2.8 Strategie přístupu k zákazníkovi:

- "Produkt na míru" u služeb poradenských a služeb IT aplikačních, speciálních a komplexních.
- Strategie "modulárních, customizovaných produktů" u služeb IT systémové vrstvy, služeb ekonomických a správních.

3.2 Strategická analýza vnitřního prostředí společnosti

Strategická analýza je provedena na základě rozboru Porterova hodnototvorného řetězce ve firmě, na teoretickém podkladě literatury (5) a (15).

3.2.1 Analýza hodnototvorného řetězce firmy

Analýza hodnotového řetězce je založena na rozboru dvou oblastí – primárních činností firmy a podpůrných činností, které jsou ve firmě vykonávány.

3.2.1.1 Primární činnosti

3.2.1.1.1 Vstupní logistika

Vstupní logistika je zajišťována nákupem aplikací a SW od smluvních dodavatelů (viz Tabulka 14: *Dodavatelé IS*). Nákupem je zajišťován i HW, náhradní díly a součásti HW (viz Tabulka 15: *Dodavatelé hardware a koncových zařízení*)

3.2.1.1.2 Služby

3.2.1.1.2.1 Organizační a ekonomické poradenství

V roce 2006 byl započat rozvoj této skupiny produktů a prvním výsledkem bylo zpracování analýzy Divadla F. X. Šaldy a zpracování a nasazení controllingového systému včetně IT nástroje v této organizaci.

Cílem této skupiny služeb je:

- Posílit zákaznickou a klientskou orientaci
- Zvýšit výkonnost institucí a organizací
- Odstranit kompetenční spory a nepřetržité zásahy do organizační struktury
- Synergické sledování společných firemních cílů a hodnot napříč celou firmou

- Soulad firemní dokumentace a skutečné práce zaměstnanců
- Nastartování kontinuálního zlepšování procesů
- Zefektivnění informačních systémů
- Průhlednější organizaci pro zřizovatele/zakladatele/ i zaměstnance
- Snížení operativy a větší koncentraci vedoucích zaměstnanců na strategii a rozvoj

3.2.1.1.2.2 Služby v oblasti IT

- VoIP-hlasové služby prostřednictvím IP technologie.
- Outsourcing IT-komplexní správa informačního systému (dodávka a opravy HW i SW).
- Aktualizace dat, jejich sběr a využití v informačních systémech.
- Zpracování dat – zpracování dat dle požadavků.

3.2.1.1.2.3 Speciální produkty

Vedle výše uvedených standardních služeb poskytovaných v rámci IT poradenství jsou poskytovány také speciální produkty navrhované dle konkrétních potřeb jednotlivých zákazníků nebo skupin zákazníků, tzv. speciální služby IT.

Speciální služby IT jsou služby poskytované zákazníkům na Enterprise řešeních, které mohou být pro jednotlivé zákazníky nákladné a neefektivní. Synergické využití těchto technologií pro více zákazníků zaručuje:

- Vyšší bezpečnost provozní (minimalizace výpadku provozu způsobená chybou technologie nebo vnějších vlivů), tak i vysokou úroveň zabezpečení dat proti zneužití,
- Provozování služeb za nižší náklady než pořizování vlastních technologií,
- Zajištění provozu 24/7 (24 hodin, 7 dní v týdnu) s využitím stálých služeb specialistů systémové vrstvy.

Společnost nabízí služby ve více oblastech, ale nejznámějšími ukázkami jsou:

- Webhosting – pronájem prostoru pro WWW prezentace, včetně databázových serverů, redakčního systému a dalších nástrojů pro on-line komunikaci,
- Mailhosting – správa e-mailových schránek zákazníka i s možností využití technologií spolupráce ve skupině, jako jsou sdílené kalendáře, kontakty atd.,

- VoIP – tzv. IP telefonie umožňuje provoz hlasových služeb na datových sítích. V důsledku to znamená, že pouhým připojením do internetu je možné provozovat i hlasové služby (telefonování).

3.2.1.1.2.4 Outsourcing ekonomických služeb

Liberecká IS, a.s., zajišťuje kompletní zpracování ekonomické agendy vybraným společností typu a.s. nebo s.r.o.

Dále zajišťuje zpracování účetnictví zhruba 70% základních a mateřských škol, které jsou pod patronací města. Jejím zákazníkem je dále Sportovní areál Ještěd, a.s., a Městský obvod Vratislavice.

Konkrétní služby:

- Komplexní zpracování účetnictví
- Komplexní zpracování mzdové agendy
- Zpracování daňových přiznání ke všem typům daní

3.2.1.1.2.5 Správní služby

Pro své klienty poskytuje také službu správního charakteru. Svým partnerům nabízí pronájem kancelářských prostor, jako kompletní servis, včetně outsourcingu poštovní podatelny, správy IT a telefonních služeb v rámci objektu Liebigovy vily.

Vzhledem k reprezentativnímu a památkovému charakteru budovy poskytuje v reprezentační části k využití zasedací a jednací sály pro firemní a společenské akce.

3.2.1.1.2.6 GIS

Systém GIS poskytuje informace grafického a písemného charakteru s okamžitou možností přesného polohového určení jevů a činností ve městě s vazbou na příslušné tematické údaje.

Do sekce Geografického informačního systému patří základní obecné projekty, jako například katastrální mapa a mapa orientační, ale i projekty územního plánování a projekty pasportního charakteru. Systém využívá jak vlastní datovou základnu, tak data jiných serverů. Např. Český úřad zeměměřický a katastrální, Krajský úřad Liberec apod.

Poskytované služby:

- Aktualizace dat
- Pasportní služby

3.2.1.1.2.7 Liberecká městská karta

Projekt multifunkční čipové karty s využitím identifikačních, autorizačních i platebních funkcí karty v bezhotovostním případně bezobslužném čerpání služeb.

Liberecká městská karta (Citycard) je jedním z klíčových projektů společnosti. Jeho primárním cílem je umožnit občanům žijícím, pracujícím či studujícím v Liberci využívat univerzální identifikační, autorizační a platební prostředek na bázi čipové karty, pomocí něhož jsou na území města poskytovány služby.

Poskytované služby:

- Městská hromadná doprava - časové jízdné
- Stravovací systém (např.Krajská nemocnice Liberec. Základní a střední školy v Liberci)
- Docházkové systémy (např. Magistrát Města Liberce, městské akciové společnosti)
- Vazba na jiné kartové systémy (např. Technická univerzita Liberec, Krajská vědecká knihovna v Liberci)
- Slevové systémy („Sleva v kapse „)

3.2.1.1.3 Výstupní logistika

Viz Vstupní logistika

3.2.1.1.4 Marketing a prodej

Ve všech třech současných strategických segmentech zákazníků Liberecké IS je stanovena jako prioritní – cesta osobního prodeje a informovanosti o Liberecké IS.

Reklama a propagace je prováděna na základě informačních materiálů a osobních jednání. Základními nástroji propagace jsou:

- Písemné informační materiály
- Webové prezentace
- Osobní prezentace

3.2.1.1.4.1 Cena

Liberecká IS sleduje strategii diferenciacie. Vzhledem ke komplexnosti poskytovaných produktů nejsou rozhodující dílčí ceny, ale celkový finanční efekt pro zákazníky. Proto společnost nesleduje strategii nižších cen než konkurence v dílčích produktech. Snahou je řešit celkové relativní snižování nákladů svých zákazníků.

Ve skupinách služeb systémové vrstvy, ekonomických a správních, LMK a vzdělávacích služeb jsou uplatňovány jednotkové ceny na úrovni konkurence (cca 550 Kč/hod).

3.2.1.1.5 Servis

3.2.1.1.5.1 Služby IT

- HelpDesk – podpora uživatelů informačního systému prostřednictvím sofistikovaného SW nástroje.
- Uživatelská podpora, rozvojové projekty, řízení provozu IT atd). Poskytování dalších dílčích služeb.
- Školení v oblasti SW – školení koncových uživatelů (aplikace, MS Office, MS Windows XP ...)

3.2.1.2 Podpůrné činnosti

3.2.1.2.1.1 Zajištění zdrojů

Zdroje jsou zajišťovány smluvními dodavateli. (viz Tabulka 14: *Dodavatelé IS* a Tabulka 15: *Dodavatelé hardware a koncových zařízení*)

Je možné též využít subdodavatelských zdrojů k doplnění lidských zdrojů v oblastech realizace složitých systémů a dílčích speciálních prací.

3.2.1.2.1.2 Personalistika

V roce 2008 společnost zaměstnává 29 zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou dle potřeby zajišťováni výběrovým řízením s možným přihlédnutím na doporučení stávajících zaměstnanců.

Školení zaměstnanců společnosti je převážně zajišťováno dodavatelskou firmou, která daný software poskytuje. Školení jsou prováděna vždy na aplikace, které zaměstnanec dále poskytuje zákazníkům.

Mzdu zaměstnanců tvoří pevná složka – základní sazba, pohyblivá složka a čtvrtletní nebo roční odměny, které jsou závislé na odvedené práci/spokojenosti zákazníka. Z toho důvodu je též prováděno pravidelné hodnocení zaměstnanců.

3.2.1.2.1.3 Výzkum, vývoj

V oblasti informačních systémů je velice rychlý vývoj jak samotného SW, tak i HW, proto je nutné neustálé sledování trendů, novinek, a neustálá aktualizace SW ve spolupráci s dodavatelskými firmami, také neustálá obnova HW.

Společnost v současnosti neprovádí žádný výzkum ani vývoj produktů, je zcela závislá na svých dodavatelích.

3.2.1.2.1.4 Infrastruktura

Řízení firmy vyplývá z organizační struktury (viz Obrázek 7: *Organizační struktura Liberecké IS*).

3.2.2 Finanční analýza

Pro finanční analýzu byly použity výsledky hospodaření společnosti z rozvahy uvedené v jednotlivých výročních zprávách společnosti za rok 2004, 2005, 2006. (17),(18),(19)

3.2.2.1 Ukazatelé ziskovosti (rentability)

Ukazatele rentability se užívají pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti podniku, pomocí nich se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku. Na dlouhodobé schopnosti vytvářet zisk záleží úspěch nebo neúspěch firmy. Z toho důvodu jsou ukazatele rentability (tedy ziskovosti, viz Tabulka 1: *Rentabilita celkového kapitálu*, Tabulka 2: *Rentabilita vloženého kapitálu*, Tabulka 3: *Rentabilita vlastního kapitálu*) zpravidla nejsledovanější skupinou ukazatelů v poměrové analýze.(3)

Tabulka 1: Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu (aktiv): zisk před zdaněním a zaplacením úroků / celková aktiva	
Rok 2004	4,19%
Rok 2005	1,06%
Rok 2006	-10,2%

Z každé investované koruny byl zisk v roce 2004 0,042 haléře.

Tabulka 2: Rentabilita vloženého kapitálu

Rentabilita vloženého kapitálu: čistý zisk / celková aktiva	
Rok 2004	2,04%
Rok 2005	5,25%
Rok 2006	-16,28%

Každá investovaná koruna přinesla např. v roce 2005 0,0525 haléře zisku

Tabulka 3: Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu: čistý zisk / vlastní jmění	
Rok 2004	19,97%
Rok 2005	6,39%
Rok 2006	-21,45%

Rentabilita vlastního kapitálu má být vyšší než rentabilita vloženého kapitálu, jinak není pro vlastníky výhodné použití úvěru. Ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Zhodnocení má být tak velké, aby pokrývalo obvyklou výnosovou míru a rizikovou premii. (3)

Tabulka 4: Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb: čistý zisk / tržby	
Rok 2004	1,05%
Rok 2005	16,2%
Rok 2006	-32,03%

Záporná rentabilita tržeb roku 2006 (Tabulka 4: *Rentabilita tržeb*) je způsobena tím, že do majetku Liberecké IS byly vloženy v podstatě veškeré IT technologie, které byly do té doby v majetku SML. Liberecká IS tak na sebe převzala plnou odpovědnost za správu informačních technologií města i za jejich rozvoj. Tato

operace se výrazně promítla do hospodaření společnosti, kdy takto vložený majetek musela začít odepisovat, což se projevilo, a i v dalších letech bude projevovat na hospodářském výsledku a Liberecká IS tak za rok 2006 hospodařila se ztrátou necelých 9 mil. Kč, která byla způsobena především meziročním nárůstem výše odpisů o více než 10 mil. Kč

3.2.2.2 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity (Tabulka 5: *Běžná likvidita*, Tabulka 6: *Pohotová likvidita*, Tabulka 7: *Okamžitá likvidita*) charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Likvidita je souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Ukazatele likvidity poměřují to čím je možno platit (čitatel) tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). (3)

Tabulka 5: Běžná likvidita

Běžná likvidita: oběžné prostředky / současné závazky	
Rok 2004	1,07
Rok 2005	0,97
Rok 2006	0,79

Tento ukazatel udává, že např. v roce 2004 byla 1 koruna dluhu kryta 1,07 korunou oběžných prostředků, které představují rychle dostupné peníze.

Podle použité literatury (3), by se požadovaná hodnota měla pohybovat v intervalu 1-1,5.

Tabulka 6: Pohotová likvidita

Pohotová likvidita: (oběžné prostředky - zásoby) / současné závazky	
Rok 2004	1,067
Rok 2005	0,91
Rok 2006	0,76

Tento ukazatel by se měl podle literatury (3) pohybovat kolem hodnoty 1, přičemž stabilní podniky ho mohou vykazovat nižší. Oproti předešlému ukazateli nebere tento ukazatel úhradu závazků pomocí zásob. Protože společnost poskytuje služby, nejsou zásoby tak veliké, aby byla zaznamenána významnější změna ukazatele.

Tabulka 7: Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita: finanční prostředky krátkodobé povahy / současné závazky	
Rok 2004	0,5356
Rok 2005	0,3539
Rok 2006	0,4437

Ukazatel vyjadřuje schopnost krytí závazků finančním majetkem.

Všeobecně je doporučována hodnota vyšší jak 0,2, ale hodnota vyšší jak 1 je nejlepší, neboť v takovém případě je podnik schopen okamžitě splatit veškeré krátkodobé závazky. (3)

3.2.2.3 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti (Tabulka 8: *Celková zadluženost*, Tabulka 9: *Dlouhodobá zadluženost*, Tabulka 10: *Krátkodobá zadluženost*, Tabulka 11: *Míra samofinancování*, Tabulka 12: *Míra zadlužení*) udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji sloužícími k financování firmy. Růst zadluženosti může přispět k celkové rentabilitě a tím i vyšší tržní hodnotě firmy, ale zároveň zvyšuje riziko finanční nestability. (3)

Tabulka 8: Celková zadluženost

Celková zadluženost: cizí zdroje celkem / celková aktiva	
Rok 2004	0,7406
Rok 2005	0,1736
Rok 2006	0,2320

Čím je vyšší podíl vlastního kapitálu, tím mají věřitelé větší jistotu, že jejich pohledávky budou uhrazeny. Podnik se nadměrným zadlužením může dostat do finanční tísně. (3)

Hodnota tohoto ukazatele velice klesla během sledovaného období, to znamená, že společnost využívá k financování svých činností z větší části své zdroje.

Tabulka 9: Dlouhodobá zadluženost

Dlouhodobá zadluženost: dlouhodobé cizí zdroje / celková aktiva	
Rok 2004	0,1452
Rok 2005	0,0112
Rok 2006	0,0208

Dlouhodobá zadluženost jaká část aktiv je financována dlouhodobými dluhy. Do dlouhodobých cizích zdrojů se zahrnují dlouhodobé obchodní závazky, úvěry a rezervy. Podnik prakticky nevyužívá dlouhodobých úvěrů. Většina aktiv je financována pomocí vlastního kapitálu a též krátkodobými závazky. (3)

Tabulka 10: Krátkodobá zadluženost

Krátkodobá zadluženost: krátkodobé cizí zdroje / celková aktiva	
Rok 2004	0,5955
Rok 2005	0,1623
Rok 2006	0,1226

Z tabulky je patrné snižování krátkodobých závazků z 59,5% roku 2004 na 12,26% roku 2006.

Tabulka 11: Míra samofinancování

Míra samofinancování: vlastní jmění / celková aktiva	
Rok 2004	0,1021
Rok 2005	0,8214
Rok 2006	0,7587

U míry samofinancování je velice patrný nárůst z původních 10,21% na téměř 76%. Z této analýzy vyplývá, že je společnost schopna krýt svůj celkový majetek z 76% vlastním jměním. Nepotřebuje proto tolik cizích zdrojů k financování svého podnikání.

Tabulka 12: Míra zadlužení

Míra zadlužení: cizí zdroje / vlastní zdroje	
Rok 2004	7,253
Rok 2005	0,2113
Rok 2006	0,232

Míra zadlužení má obdobnou vypovídací schopnost jako celková zadluženost. Oba rostou s tím, jak roste proporce dluhů ve finanční struktuře firmy. Celková zadluženost roste lineárně do 100 %, zatímco míra zadluženosti roste exponenciálně až do nekonečna. Optimum se nachází v rozmezí od 0,3 do 0,7. (3)

V tomto případě poklesl dluh na vlastní jmění ze 7,253 roku 2004 na 0,232, tzn. 23,2% v roce 2006. Potvrzuje tak opět, že společnost využívá k financování vlastní kapitál.

Krytí potřeb převážně vlastními zdroji, které jsou obvykle dražším způsobem financování, by mohlo vést k finančnímu zatěžování společnosti a k nedostatečně pružné reakci na finanční potřeby společnosti. Zadluženost sama o sobě není pouze negativní charakteristikou podniku, naopak její optimální růst může přispívat k celkové rentabilitě, a tím i k tržní hodnotě společnosti. Stejně tak neexistuje přímá souvislost mezi zadlužeností a insolventností, neboť vyšší zadluženost nepřivádí zákonitě podnik do platebních potíží.(3)

3.2.3 Strategický finanční plán (SFP)

SFP vyjadřuje konkrétní ekonomické cíle vyplývající ze strategie společnosti. SFP vychází ze základního předpokladu, že prioritním cílem není pouze zisk společnosti, ale využití jejích zdrojů k dosažení cíle integrace informačních systémů ve skupině ML.

Základními strategickými ekonomickými východisky předkládaného SFP Liberecké IS, je snižování ztráty a významný růst tržeb plynoucích z pravidelných smluv uzavřených zejména v outsourcingu IT, poskytování controllingových informací, poskytování ekonomických služeb a službách spojených s Libereckou městskou kartou. U ostatních produktů je v následujících třech letech dáván důraz na tržby z projektů podporujících dosažení pravidelných smluv zejména ve výše zmíněných oblastech produktů. Pro toto zaměření je nutno investovat do rozvoje informačních technologií Liberecké IS, jejichž outsourcing se stane prostředkem pro poskytování pravidelných služeb.

Pokud bude dodržen SFP, po třech letech se významně sníží ztrátovost společnosti a disponibilní finanční prostředky společnosti dosáhnou úrovně dostačující

k nezbytným investicím do rozvoje vlastního majetku a služeb včetně schopnosti i nadále využívat cizí zdroje.(19)

3.3 Strategická analýza vnějšího - oborového okolí společnosti

V analýze oborového okolí se budu zabývat rozbořem zákazníků společnosti, jejími dodavateli, a samozřejmě její regionální konkurencí.

3.3.1 Zákazníci

Původním záměrem založení společnosti, byla správa informačního systému města Liberec, proto je Magistrát také prioritním zákazníkem. V současné době má však již Liberecká IS zákazníky ve všech organizacích a institucích založených, nebo zřízených Statutárním městem Liberec (Skupina Města Liberce). Poskytuje služby také v organizacích zřízených Libereckým krajem (Skupina Libereckého kraje), nebo Státem (Skupina Statní organizace). Od roku 2007 působí v Krajské Vědecké Knihovně.

3.3.1.1 Skupina Města Liberce

- Magistrát města Liberce (dále jen MML)
- Mistrovství světa 2009
- Technické služby města Liberce, a.s.
- Dopravní podnik města Liberce, a.s.
- Sportovní areál Ještěd, a.s.
- Elset, s.r.o.
- Divadlo FX Šaldy
- Naivní divadlo Liberec
- Botanická zahrada Liberec
- ZOO Liberec
- Základní školy +Mateřské školy Liberec
- Městská policie Liberec
- Městský obvod Vratislavice n. Nisou

3.3.1.2 Skupina Libereckého kraje

- Krajský úřad libereckého kraje
- Krajská nemocnice Liberec
- Krajská vědecká knihovna
- Správa a údržba silnic libereckého kraje
- Domovy důchodců
- Hasičský záchranný sbor
- Ozdravovny

3.3.1.3 Skupina Státní Organizace

Příspěvkové organizace:

- Ředitelství silnic a dálnic
- Krajská hygienická stanice
- Česká obchodní inspekce
- Policie ČR

3.3.1.4 Skupina soukromých subjektů

- Soukromé subjekty na území Liberce a okresu Liberec

3.3.1.4.1 Priorita trhů

Tabulka 13: *Priorita trhů*

<i>Strategická priorita trhů</i>	<i>Služby systémové vrstvy</i>	<i>Služby MAN</i>	<i>Služby IT</i>	<i>Služby Ekonomické a správní</i>	<i>Služby poradenství</i>	<i>Služby LMK</i>	<i>Služby Rezervačního systému</i>	<i>Služby vzdělávací</i>
MML	prioritní	nulový	prioritní	nulový	prioritní	prioritní	prioritní	prioritní
MS 2009	prioritní	prioritní	nulový	nulový	doplňkový	prioritní	prioritní	nulový
TSML	prioritní	prioritní	prioritní	nulový	prioritní	doplňkový	nulový	nulový
DPML	prioritní	prioritní	prioritní	nulový	prioritní	doplňkový	nulový	prioritní
SAJ	prioritní	nulový	prioritní	prioritní	nulový	nulový	nulový	nulový
Elset	prioritní	nulový	prioritní	prioritní	nulový	nulový	nulový	nulový
DFXŠ	prioritní	nulový	prioritní	nulový	prioritní	nulový	prioritní	nulový
ND	prioritní	prioritní	prioritní	nulový	prioritní	nulový	prioritní	nulový
BZ	doplňkový	nulový	doplňkový	nulový	prioritní	nulový	prioritní	nulový
ZOO	prioritní	prioritní	prioritní	nulový	prioritní	nulový	prioritní	prioritní

<i>Strategická priorita trhů</i>	<i>Služby systémove vrstvy</i>	<i>Služby MAN</i>	<i>Služby IT</i>	<i>Služby Ekonomické a správní</i>	<i>Služby poradenství</i>	<i>Služby LMK</i>	<i>Služby Rezervačního systému</i>	<i>Služby vzdělávací</i>
ZŠ+MŠ	prioritní	nulový	prioritní	prioritní	prioritní	prioritní	nulový	prioritní
MP	prioritní	nulový	prioritní	nulový	prioritní	nulový	nulový	nulový
MOV	prioritní	nulový	prioritní	nulový	nulový	nulový	prioritní	nulový
KÚLK	prioritní	prioritní	doplňkový	nulový	prioritní	doplňkový	nulový	nulový
KVK	prioritní	prioritní	prioritní	nulový	nulový	doplňkový	nulový	nulový
KN	nulový	prioritní	nulový	nulový	doplňkový	doplňkový	nulový	nulový
KSÚS	nulový	prioritní	nulový	nulový	doplňkový	doplňkový	nulový	nulový

3.3.1.4.2

3.3.1.4.3 Očekávané užítky zákazníků Liberecké IS

Spolehlivost, pružnost, stabilita, komunikativnost, otevřenost, čitelnost firmy, odbornost, schopnost inovací, důvěryhodnost, schopní plnit jejich požadavky, empatie, kreativita, konkurence- schopnost, akceschopnost

Konkrétní očekávané užítky

- Pomoc a radu + podpora
- Bezproblémovost
- Navržení řešení
- Úspora nákladů
 - režijních
 - materiálových - přímých
 - lidské práce
- Zefektivnění procesů
- Lepší alokace zdrojů

Zajištění činností, kterými se nechtějí zabývat

- Pomoc uspokojit vlastní klienty

3.3.2 Dodavatelé

Dodavatele společnosti jsem rozdělila do dvou skupin, to na dodavatele informačních systémů, softwarů a aplikací, uvedených v Tabulka 14: **Dodavatelé IS**, druhou skupinou jsou dodavatelé koncových zařízení a hardware a jsou uvedeni v následující Tabulka 15: **Dodavatelé hardware a koncových zařízení**.

3.3.2.1 Dodavatelé IS pro LIS

Tabulka 14: *Dodavatelé IS*

<i>Název aplikace</i>	<i>Výrobce aplikace</i>	<i>Dodavatel aplikace</i>	<i>Uživatel aplikace</i>
ASPI	ASPI	ASPI	MML
SAP R/3	SAP ČR	SAP ČR	MML
E-spis	ICZ	ICZ	MML
TrustPort ePodatelna	AEC	AEC	MML
Collosum NG300	Perfect Systém	Perfect Systém	MML
Quanto	Haguess	Haguess	LIS
FareOn	Mikroelektronika	Mikroelektronika	DPML
Smlouvy a poplatky	Marbes Consulting	Marbes Consulting	MML
Komplexní datová báze	Marbes Consulting	Marbes Consulting	MML
Matrika	Geovap	Geovap	MML
TP TOAD Professional	Quest Software	Geovap	MML
Pasport dopravy a SK	Geovap	Geovap	TSML
GeoStore	Geovap	Geovap	MML
GSWeb	Geovap	Geovap	MML
ISSA	Geovap	Geovap	MML
GSEdit	Geovap	Geovap	MML
GSHTML	Geovap	Geovap	MML
GeoArchiv	Geovap	Geovap	MML
Techline - DTMM	Geovap	Geovap	MML
Techline - KM	Geovap	Geovap	MML
KM	Geovap	Geovap	MML
RasterServer	Geovap	Geovap	MML
Stavební úřad	Vita Software	Geovap	MML
Přestupky	Vita Software	Geovap	MML
Silniční úřad	Vita Software	Geovap	MML
Vodoprávní úřad	Vita Software	Geovap	MML

<i>Název aplikace</i>	<i>Výrobce aplikace</i>	<i>Dodavatel aplikace</i>	<i>Uživatel aplikace</i>
FluxPam 5	Flux	Flux	MML
WebToDate	Macron Software	Ing. Evžen Vaněk	MML
PowerKey	Advent	Advent	MML
Microstation	Bentley	Bentley	MML
Bentley PowerMap	Bentley	Bentley	MML
Databáze POI	Central European Data agency	Central European Data agency	MML
Správa sídelní zeleně	Help forest	Help forest	MML
IBM Tivoli Storage Manager	IBM	Net-systém	MML
EVI obec	Inisoft	Inisoft	MML
ESPI	Inisoft	Inisoft	MML
IKOS P3	Ikos	Ikos	MML
Ovzuší	Kvasar	Kvasar	MML
MS Office	Microsoft	D&Comm	MML
MS Windows	Microsoft	D&Comm	MML
Core CAL	Microsoft	D&Comm	MML
MS Project	Microsoft	D&Comm	MML
DB Oracle	Oracle	Oracle	MML
AntiVirus Corporate Edition	Symantec	Symantec	MML
Heletax	TopolPro	TopolPro	MML
Myslivecké a rybářské průkazy	Yamaco	Yamaco	MML
Evidence dopravních agend	Yamaco	Yamaco	MML
Evidence myslivosti	Yamaco	Yamaco	MML
KerioMailServer	Kerio	Kerio	MML
KerioWinrouteFirewall	Kerio	Kerio	MML
Sociální agenda	OK systém	MPSV	MML
Dopravní agendy - Poltel	MV	MV	MML
Správní agendy - Poltel	MV	MV	MML
ÚAP	Geovap	Geovap	MML
H.E.R.	A.S.Partner	Bitest	MML
DES	Com computer	Tom computer	MML
EPVE	MZ	MZ	MML
Profi banka	Komerční banka, a.s.	Komerční banka	MML
Sociální agenda	Geovap	Geovap	MML
Evidence podnikatelů	ICZ	MPO	MML

3.3.2.2 Dodavatelé hardware a koncových zařízení

Tabulka 15: Dodavatelé hardware a koncových zařízení

<i>Dodavatel</i>	<i>Webové stránky</i>
EDSYSTEM CZECH, a.s	www.edsystem.cz
PC CENTRUM LIBEREC	www.pccl.cz
NET- System	www.netsystem.cz

3.3.3 Potenciální konkurence Liberecké IS

Marketingové řízení firmy by mělo dobře znát konkurenty a konkurenční prostředí. Nestačí znát dobře své zákazníky, ale je třeba neustále srovnávat své služby, ceny, odbytové cesty. Každý zákazník při svém rozhodování porovnává nabídku s konkurenční nabídkou. Podmínka úspěchu je taková, že musíme zákazníka přesvědčit, že konkurenční nabídka je horší.

Kdo je to vlastně konkurent? Jsou to všichni, kteří se na trhu snaží uspět s podobným produktem, službami.

Pro Libereckou IS byly vyhodnoceny následující společnosti (

Tabulka 16: *Přehled konkurence v Libereckém kraji*) jako konkurence při pronikání na jiný trh než je jeho základní segment - statutární město Liberec.

Tabulka 16: Přehled konkurence v Libereckém kraji

<i>Název společnosti</i>	<i>Sídlo</i>	<i>Kontakt</i>	<i>Předmět činnosti</i>
ACCESS IT	Česká Lípa	www.access-it.cz	Dodavatel komplexních služeb v oblasti informačních technologií, provádí veškeré činnosti spojené s budováním a provozováním firemních informačních systémů jako je návrh systému, komplexní dodávka, záruční a pozáruční servis, proškolení uživatelů, dodávky spotřebního materiálu, rozšiřování a úpravy systémů. Šíře záběru pak zahrnuje budování informačního systému včetně realizace autonomních napěťových rozvodů, řešení problematiky zemnění a ochrany před přepětím. Dodávky aktivních prvků, serverů a pracovních stanic, dodávku a instalaci patřičného software, řešení propojení na internet, případně do jiných sítí včetně řešení zabezpečení až po trvalou údržbu a správu systému tzv. outsourcing. Uvedenému zaměření odpovídá i výčet nabízených

<i>Název společnosti</i>	<i>Sídlo</i>	<i>Kontakt</i>	<i>Předmět činnosti</i>
Cotrex PC, s.r.o.	Jablonec nad Nisou	www.cotrex.cz	služeb: prodej, servis, sítě, vývoj softwaru, školení Dodávky výpočetní techniky, počítačové sítě a s tím související služby
LSC, s.r.o.	Jablonec nad Nisou	www.lscjablonec.cz	Společnost zajišťuje prodej a servis výpočetní techniky a příslušenství IT servis pro externí organizace (smluvně obchodní vztahy) Outsourcing IT, zařízení a služeb Servis záruční a pozáruční servis příslušenství PC (tiskárny, monitory atd) Přenosné zařízení prodej a servis notebooků, PDA, MDA. UPS-WIFI prodej a servis UPS, WIFI a datových zařízení Telekomunikace prodej GSM zařízení, mobilních telefonů, standardních a ISDN přístrojů Přímá distribuce notebooků Acer a Asus Telekomunikační HW distribuce zařízení WELL a SUSCOM (faxmodemy a ISDN) Telekomunikace hlasové a telekomunikační služby Internet (ISDN, aDSL, CDMA, WIFI) Poradenství poradenství a odborné služby IT Školící centrum školení a pronájem školícího centra Návrh a realizace zabezpečovacích kamerových systémů včetně ONLINE Strategie společnosti Společnost LSC poskytuje všem svým zákazníkům služby jak v oblasti prodeje výpočetní techniky tak i v marketingové a servisní podpoře. LSC nabízí svým odběratelům širokou paletu dodávaných komodit, tak, aby co nejvíce vycházela vstříc všem jejich požadavkům a umožnila jim nakoupit vše potřebné najednou - “ pod jednou střechou”. Cíle společnosti V nejbližším období se LSC zaměří především na posílení pozic na trhu IT v Čechách. V neposlední řadě bude kladen důraz i na zkvalitnění marketingové a servisní podpory prodeje. Prioritou přitom zůstává rozvoj dalších distribučních aktivit v oblasti IT a komunikací, neustálé sledování novinek a vývojových trendů v rozvoji IT a jejich okamžité zpřístupňování co nejširšímu okruhu uživatelů výpočetní techniky v úzké spolupráci s předními světovými výrobci a dodavateli.
OAZA Net, s.r.o.	Liberec	www.oaza-net.cz	Společnost se zabývá komplexním řešením v oblasti informačních technologií. Poskytuje služby v oblasti počítačových sítí, datových komunikací, bezpečnostních a docházkových systémů, programového vybavení a serverových aplikací. Zabývá se výstavbou hromadné telekomunikační sítě. Základní poslání společnosti: uspokojování potřeb zákazníků, všestranný osobní rozvoj zaměstnanců naplňování podnikatelských záměrů vlastníků Vize Společnost chce zaujmout stabilní místo na trhu

<i>Název společnosti</i>	<i>Sídlo</i>	<i>Kontakt</i>	<i>Předmět činnosti</i>
			tuzemském i zahraničním. Soustřeďuje se na vývoj vlastní struktury a zlepšování kvality služeb a vlastních produktů tak, aby bylo schopno nabídnout komplexní kvalifikované služby.
NET- System	Liberec	www.netsystem.cz	Společnost zajišťuje návrhy sítí LAN a WAN včetně výběru, dodání a nastavení potřebného hardware (konfigurace routerů), dodávky strukturovaných kabelových rozvodů včetně optických páteřních spojů a mikrovlnných spojů, dodávky výkonných serverů včetně jejich konfigurace a podpory provozu. Dále poskytuje outsourcingové služby – dohled nad počítačovými sítěmi a servis jejich komponent. Součástí zaměření je i poradenská služba a poskytování odborných školení specializovaným skupinám zákazníků. Kromě toho se zabývá vývojem vlastního aplikačního software. Kvalitu a stabilitu společnosti dokládá certifikace systému řízení jakosti podle normy ISO 9001:2000 (DNV Certification, 2006) a bezpečnostní prověření organizace pro práci s utajovanými skutečnostmi stupně utajení „vyhrazený“ (NBU, 2001).
OZO Czech Republic. s.r.o	Liberec	www.ozo.cz	Firma se zabývá dodávkami veškerých IT technologií včetně slaboproudých řešení. Firma OZO Czech Republic, s.r.o. Liberec má dlouholetou tradici tvorby programů pro zpracování účetních a ekonomických informací. Cílem je nabídnout úplnou a přehlednou účetní a skladovou evidenci malým a středním firmám z různých sfér podnikání (účetní, obchodní, výrobní i stavební firmy, školství, tělovýchovné jednoty, nadace apod.). Služby: Opravy, montáže a údržba počítačů Prodej, pronájem, opravy a údržba všech tiskáren na našem trhu. Opravy a kalibrace UPS - záložních zdrojů Údržba počítačových a telekomunikačních sítí Konzultace, návrh a realizace počítačových sítí Konzultace a školení k našemu software Návrh a řešení připojení k internetu Návrh a výroba webových prezentací Poskytování webového prostoru a údržba domén Počítače firmy využívají i takoví zákazníci, jako jsou například: Technická univerzita v Liberci, Dopravní podniky města Liberce, HZS Liberec, SBD Mladá Boleslav, Botanická zahrada Liberec, ABS požární konstrukce, FEROMAX Liberec,

<i>Název společnosti</i>	<i>Sídlo</i>	<i>Kontakt</i>	<i>Předmět činnosti</i>
PREGIS, a. s.	Jablonec nad Nisou	www.pregis.cz	<p>Společnost PREGIS, a. s., je poskytovatelem outsourcingu podnikových IS a dodavatelem ICT řešení založených na důkladné znalosti dodávaných produktů.</p> <p>Vize společnosti: Být kvalifikovaným a přínosným partnerem v oblasti informatiky při realizaci strategických cílů zákazníků, spolehlivým partnerem ostatních dodavatelů a společně s nimi přinášet řešení ve prospěch zákazníků, náročným zaměstnavatelem spravedlivě oceňujícím přínos a aktivitu svých zaměstnanců</p>

V tabulce je uveden pouze výběr z místních společností, nejsou zde zahrnuty ostatní společnosti z celé České republiky, které poskytují stejné nebo obdobné služby, ani velké nadnárodní společnosti.

3.3.4 Konkurenční výhoda

Tabulka 17: Konkurenční výhoda v poskytovaných službách

<i>Produktová skupina</i>	<i>Konkurenční výhody na trhu skupiny ML</i>	<i>Konkurenční výhody na ostatních trzích</i>
Služby IT - SW	individuální přístup, komplexnost, existence infrastruktury	individuální přístup, komplexnost, existence infrastruktury
Služby IT - aplikační	znalost místního prostředí, komplexnost	komplexnost
Služby systémové - poradenské	schopnost aplikace know-how, individuální přístup, znalost prostředí, vyšší pružnost, komplexnost, lepší přístup k informacím	schopnost aplikace know-how, individuální přístup, vyšší pružnost, komplexnost,
Služby ekonomické a správní	znalost prostředí, přístup k informacím, vztahy,	
Vzdělávací služby	znalost prostředí, individuální přístup, synergie ostatních produktů, přístup k informacím, vztahy, existence reprezentativní infrastruktury	existence reprezentativní infrastruktury

Protože společnost Liberecká IS je vlastněna 100% městem Liberec, konkurenci může pociťovat především v oblasti komerčních produktů. (Viz Tabulka 18: *Hodnocení Liberecké IS vůči konkurenci*)

Tabulka 18: *Hodnocení Liberecké IS vůči konkurenci*

HODNOCENÍ LIS VŮČI KONKURENCI			
Produktová skupina	Slabé stránky LIS na trhu skupiny ML	Silné stránky LIS na trhu skupiny ML	Silné stránky LIS na ostatních trzích
Služby IT - SW	Cena z rozsahu, obchodní schopnosti	Individuální přístup, komplexnost, existence infrastruktury	Individuální přístup, komplexnost, existence infrastruktury
Služby IT - aplikační	Know – how aplikací, obchodní zkušenosti a postavení na celkovém trhu, cena z rozsahu	Znalost místního prostředí, komplexnost	Komplexnost
Služby poradenské	Know – how, obchodní schopnosti, zkušenosti a postavení na celkovém trhu	Schopnost aplikace, know-how, individuální přístup, znalost prostředí, vyšší pružnost, komplexnost, lepší přístup k informacím	Schopnost aplikace know-how, Individuální přístup, vyšší pružnost, komplexnost
Služby ekonomické a správní	Know-how, schopnosti, zdroje (lidské, vhodnost IT), velké provozní náklady (odpisy)	Znalost prostředí, Přístup k informacím, vztahy	
Vzdělávací služby	Lidské zdroje, know-how	Znalost prostředí, individuální přístup, synergie produktů, přístup k informacím, vztahy, existence	Existence reprezentativní infrastruktury

3.4 Dotazník

Dotazník jsem vytvořila ve spolupráci s manažerem koordinace projektů společnosti Liberecká IS, za účelem lepšího poznání potřeb, přání a zjištění spokojenosti jejích zákazníků s poskytovanými službami.

První část dotazníku je zaměřena na používané aplikace. Respondenti volili aplikace, které používají při své práci a hodnotili je z hlediska jednoduchosti a srozumitelnosti obsluhy, dále podle počtu výpadků a podle plnění jejich pracovních požadavků pro příslušnou aplikaci. Hodnocení bylo zvoleno formou známek – jako ve škole, 1 = nejlepší, 4 = nejhorší. Byl zde vyčleněn prostor pro vyjádření se ke každé aplikaci, což bude zřejmě nejpodstatnější informací z pohledu Liberecké IS pro další zlepšování/inovování, či případnou změnu aplikací. Další otázky v 1. části dotazníku se věnovaly přímo práci v informačním systému MML. Pro tuto oblast byly zvoleny výčtové otázky se stanovenými možnostmi odpovědí. Podle povahy otázky a odpovědí byl opět ponechán prostor pro respondenty k vyjádření jejich názoru.

Druhá oblast dotazníku se zaměřila na kvalitu poskytovaných služeb a úrovni uživatelské podpory – oddělení helpdesku. Otázky byly stejně jako v předešlé části voleny výčtové s předdefinovanými odpověďmi a samozřejmě s prostorem pro vyjádření uživatelů – respondentů.

Třetí tematická část dotazníku byla věnována rozvoji informačního systému MML, tomu jak uživatelé hodnotí samotný informační systém, kde pocítují slabiny. Prostor byl věnován případným návrhům pro další podněty k rozvoji informačního systému. Na konci tohoto bloku bylo samozřejmě ponecháno místo pro vyjádření se respondentů k jakékoli oblasti, otázce v dotazníku, pro vyjádření jejich názorů a připomínek.

Na závěr dotazníku byly uvedeny otázky zjišťující bližší charakteristiku respondenta. Jednalo se o otázky zjišťující pozici respondenta, věk, vzdělání a pohlaví. Důvodem k těmto otázkám nebyla zvědavost, ale vyslovení hypotéz, jak pozice respondenta a další uvedené charakteristiky mohou ovlivňovat jeho názory, či připomínky, celkovou zainteresovanost a podobně.

Dotazník, po schválení managementem Liberecké IS, byl rozeslán největšímu a nejvýznamnějšímu zákazníkovi – Magistrátu města Liberce. V současné době čítá Magistrát zhruba 360 zaměstnanců – referentů a jejich nadřízených.

Při hledání způsobu rozesílání se vyskytla otázka jakou formu zvolit, aby anketa byla opravdu anonymní. Při rozesílání dotazníků emailem by tato podmínka byla porušena, při tisku necelých 400 dotazníků by vzhledem k jeho rozsáhlosti mohla u respondentů převládat neochota k vyplňování, tudíž by nebylo zajištěno potřebné množství dat ke zpracování, nastala by i velká spotřeba papíru. Díky pomoci specialisty IT, zaměstnaného u Liberecké IS, byl dotazník (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**) převeden do elektronické formy, respondentům – zaměstnancům byl elektronickou poštou rozeslán odkaz na dotazník společně s průvodním dopisem (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**) a návodem jak při vyplňování dotazníku postupovat (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**). Po vyplnění a odeslání dotazníku respondentem, se data ihned uložila do databáze, ze které byly informace převedeny pro lepší přehlednost při vyhodnocování do excelovské tabulky.

3.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník jsem vyhodnotila v tabulkovém editoru MS excel, hlavně díky jeho jednoduchosti a přehlednosti a také proto, že data byla přímo do MS excelu po ukončení dotazování exportována. Jako formát zobrazení výsledků jsem zvolila typ koláčového grafu, který mi z nabízených možných grafů vycházel pro vyhodnocení celého dotazníku jako nejprehlednější.

V této podkapitole jsem vybrala a vyhodnotila pouze nejdůležitější a nejstěžejnější otázky, celý vyhodnocený dotazník je následně uveden v **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

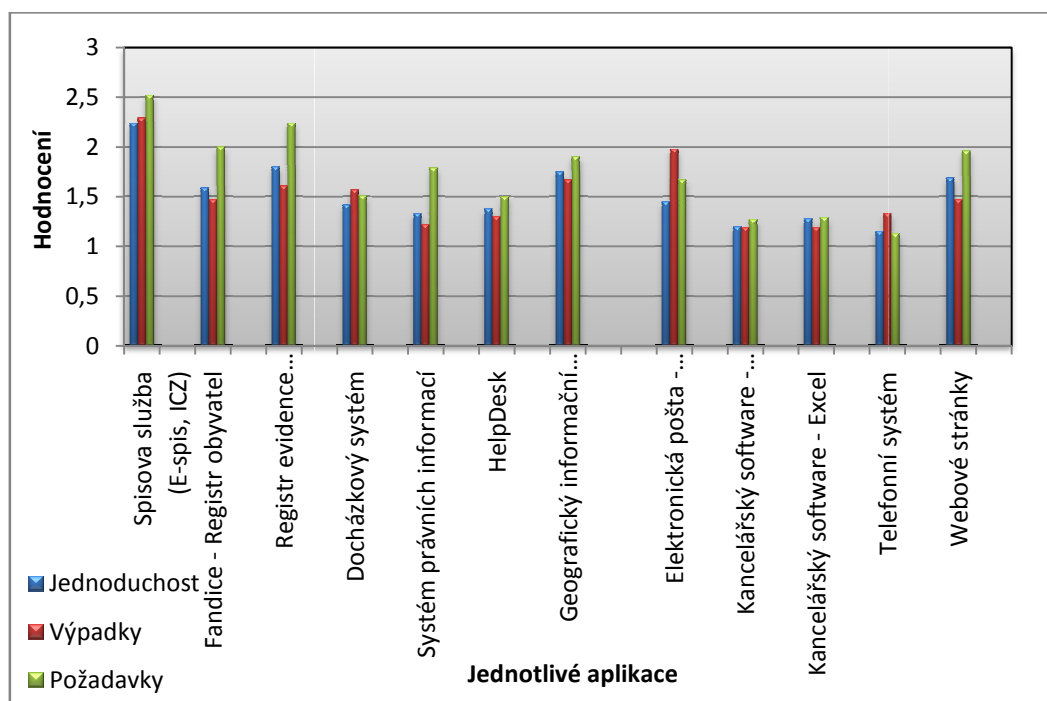
První otázka byla zaměřena na oblast aplikací a na vlastnosti jednotlivých aplikací, které respondenti využívají při své práci. Uvedeny jsou pouze aplikace, které celkově využívá více než 25% respondentů.

Tabulka 19: Vybrané hodnocené aplikace

<i>Název aplikace</i>	<i>Používá</i>	<i>Jednoduchost</i>	<i>Výpadky</i>	<i>Požadavky</i>	<i>Poznámky</i>
Spisová služba (E-spis, ICZ)	87%	2,24	2,29	2,52	Pomalost a složitost aplikace
Fandice - Registr obyvatel (ROB)	28%	1,59	1,47	2,00	
Registr evidence nemovitostí (KDB - REN, Marbes Consulting)	30%	1,80	1,61	2,24	Přetrvávající problémy tiskem a obsahem výpisů
Docházkový systém (PowerKey, advent)	58%	1,42	1,57	1,51	Systém je k nahlížení
Systém právních informací (ASPI nebo Codexis)	33%	1,33	1,22	1,79	Chybějící výklad některých zákonů
HelpDesk (EdgeFrame, Clarionet)	70%	1,38	1,30	1,50	
Geografický informační systém (GSWeb nebo Geostore, Geovap)	34%	1,75	1,67	1,90	
Elektronická pošta - Outlook (Microsoft)	88%	1,45	1,98	1,67	Nejčastější připomínky k pomalosti aplikace a malé kapacitě schránky
Kancelářský software - Word (Microsoft)	82%	1,20	1,19	1,27	
Kancelářský software - Excel (Microsoft)	68%	1,28	1,19	1,29	

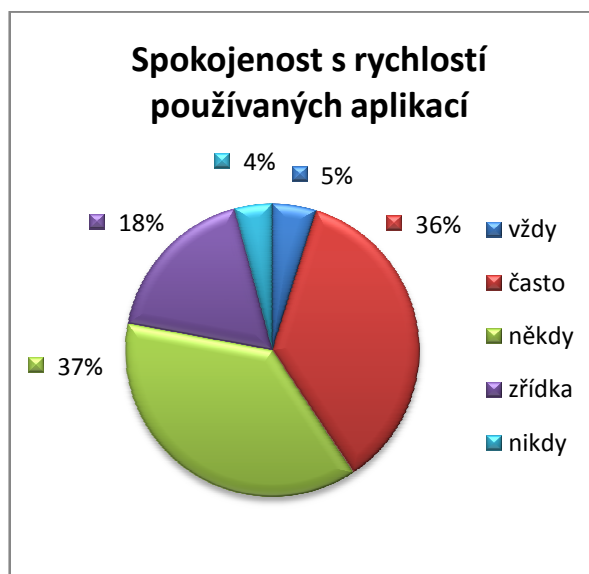
Název aplikace	Používá	Jednoduchost	Výpadky	Požadavky	Poznámky
Telefonní systém (VoIP)	30%	1,15	1,33	1,13	
Webové stránky (www.liberec.cz)	76%	1,69	1,47	1,96	Nejčastější připomínky k nepřehlednosti

Aplikace jsem vyhodnotila podle jednoduchosti a srozumitelnosti pro uživatele, podle počtu výpadků aplikace a podle splnění odborně-pracovních požadavků uživatele. Z těchto vybraných aplikací byla celkově nejhůře hodnocena aplikace „Spisová služba“, kde respondenti poukazují převážně na pomalost aplikace a její složitost.



Graf 1: Vyhodnocení jednotlivých aplikací podle jednoduchosti, výpadků a plnění požadavků

Druhá otázka se týkala spokojenosti uživatelů s rychlostí aplikací, které využívají při své práci.



Graf 2: Spokojenost uživatelů s rychlostí používaných aplikací

K rychlosti používaných aplikací mají uživatelé hojné poznámky. Také je z grafu jasně vidět, že nejvíce byla respondenty volena možnost „někdy“, 37% respondentů, po ní následovala možnost „často“, kterou vybralo 36% respondentů, výrazná je i odpověď „zřídka“, od 18ti% respondentů. Z uvedených aplikací se v poznámkách a připomínkách respondentů nejvíce vyskytovaly: Spisová služba, OK systém, OK dávky, elektronická pošta – MS Outlook, což může také souviset s rychlostí odezvy internetové sítě, nebo s pomalými a zastarávajícími počítači, ke kterým měli uživatelé též spoustu připomínek (viz otázka č. 13, **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**).

Dále se zmíním o skupině otázek v dotazníku označených písmenem B, které hodnotily kvalitu poskytovaných služeb – uživatelskou podporu helpdesk.

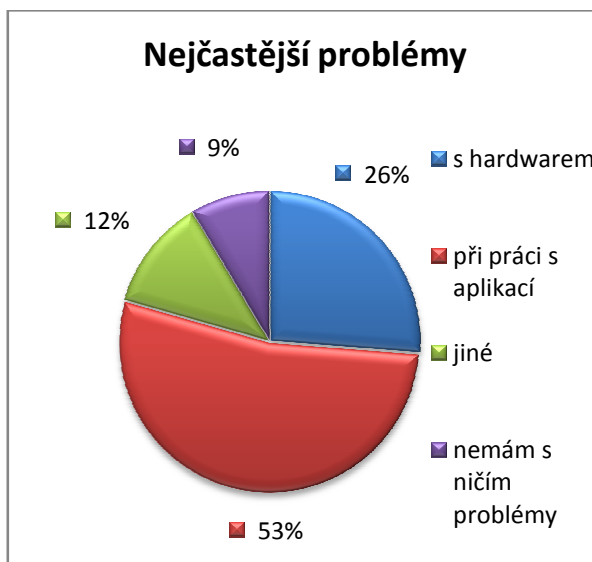
V již zmiňované 13. otázce, byla položena otázka, týkající se pracovní stanice uživatelů a její periferie jako např. PC, monitor, tiskárna, apod. a jak uživatelům vyhovuje. Odpovědi jsou názorné z grafu.



Graf 3: *Vyhovující pracovní stanice*

Přestože 63 % respondentů vyhodnotilo svou pracovní stanici jako postačující, byly uvedeny značné připomínky ke stáří počítačů, monitorů, nedostačující kapacitě počítačů a také tiskáren. Jedna tiskárna je v některých případech sdílena až 8 referenty, což při hromadném tisku značí velké potíže. Také kopírovací zařízení bylo označeno jako nevyhovující a sdílené příliš uživateli.

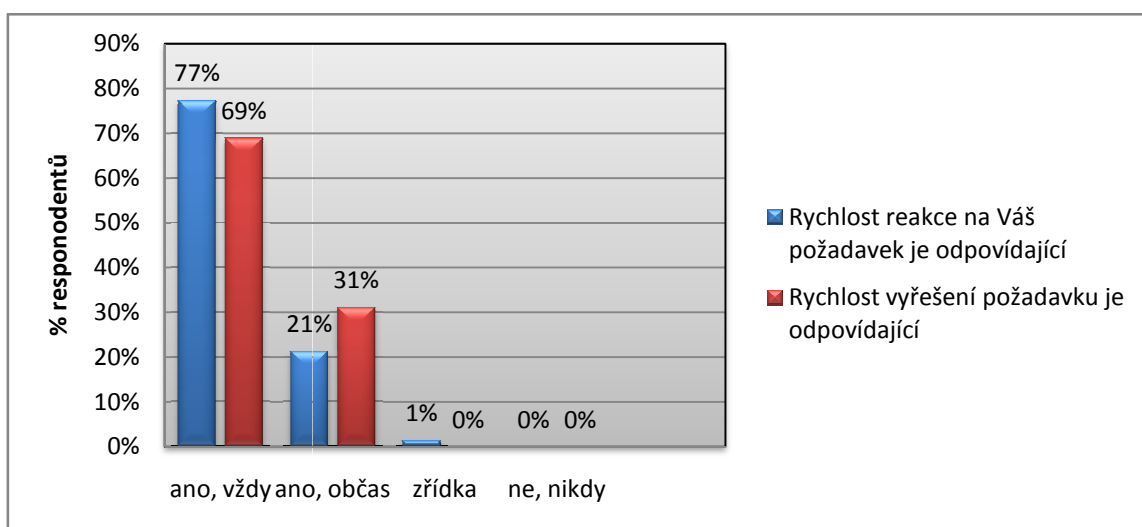
V následující otázce, která právě poukazovala na nejčastější problémy uživatelů, se potvrdily předešlé informace.



Graf 4: *Nejčastější problémy uživatelů*

Nejčastější problémy uživatelé uváděli „při práci s aplikacemi“ 53%, „s hardwarem“ 26%, což bylo zřejmé již z předešlé vyhodnocené otázky. U odpovědi „jiné“ nejvíce poukazovali na časté výpadky softwaru a pomalý provoz u specifických aplikací (např. agendio) a na výpadky elektronické pošty. Některé potíže vyplývají i z nedostatečné uživatelské znalosti programů.

Další dvě otázky, které jsem spojila do jednoho, sloupcového, grafu, lze v dotazníku nalézt pod číslem 18. a 19. Jednalo se o zjištění zkušeností respondentů s rychlostí odezvy uživatelské podpory helpdesk na jejich problém a rychlost vyřešení jejich požadavku.



Graf 5: Rychlost odezvy a vyřešení problému

Uživatelská podpora helpdesk byla v tomto případě spíše kladně hodnocena. Odpovídající rychlost reakce na problém i řešení problému hodnotilo zhruba 70% respondentů. Menší připomínky mělo 21% uživatelů při reakci na problém a při řešení problému 31% uživatelů. Pouze nízké 1% hodnotilo rychlost reakce na požadavek jako odpovídající možností „zřídka“.

Připomínky k rychlosti řešení měli uživatelé častěji v případě, kdy řešení potíží obstarával přímo dodavatel aplikace (tzn., řešení třetí stranou, které neobstarávala Liberecká IS), v tomto případě, byly již lhůty vyřešení delší.

Další otázka hodnotila kvalitu vyřešení požadavku.

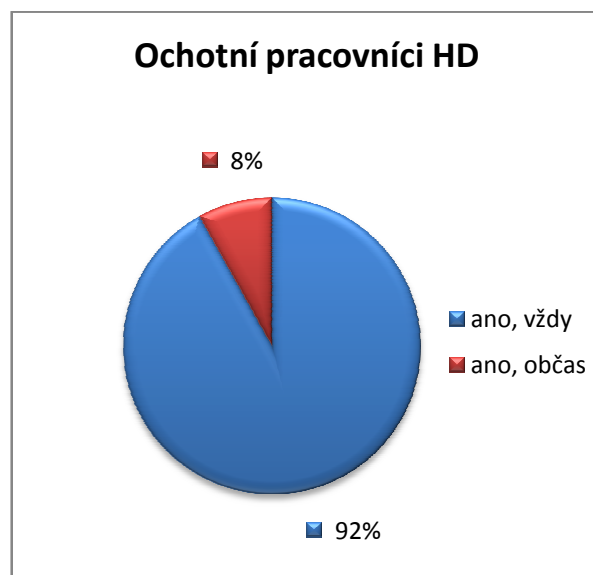


Graf 6: *Spokojenost uživatelů s kvalitou vyřešení daného problému*

Vyhodnocení je v podstatě totožné a vyplývá z předešlých odpovědí.

Většina respondentů je spokojena bez připomínek, 32% respondentů je s kvalitou řešení spokojeno občas.

Dále byli hodnoceni přímo pracovníci uživatelské podpory – helpdesku, a jejich ochota a vstřícnost při jednání se zákazníky.



Graf 7: *Ochota a vstřícnost pracovníků helpdesku*

Pracovníci helpdesku byly respondenty z velké většiny označeni jako ochotní a vstřícní při jednání a řešení klientských požadavků.

Závěrem, ještě zmíním otázku pod číslem 29., kde mohli respondenti hodnotit největší nedostatky, které spatřují u současného informačního systému MML. Mezi největší nedostatky uživatelé zařadili všeobecně pomalé časy reakcí při využívání jednotlivých aplikací a dlouhé odezvy. S tímto bodem pravděpodobně související zastaralost pracovních počítačů, kdy výkon HW pokulhává za nároky SW, také tiskárny a kopírovací zařízení by již byly vhodné nahradit novějšími typy a pokud možno i ve větším množství než je doposud. Kritizována byla nepropojenost informačních systémů a některých aplikací a také neaktuálnost některých údajů v informačním systému. Webové stránky města Liberce se respondentům zdají nepřehledné, poukazují na nesrozumitelnost orientace na stránkách a nevyhovující vyhledávací funkci. V neposlední řadě respondenti poukazují na skutečnost, že v případě připravovaných změn nejsou dostatečně a v předstihu o těchto změnách informováni.

Pro komplexnost informací bych doporučila dotazník použít i pro další současné zákazníky společnosti, ke zjištění, zda se názory různých skupin zákazníků budou lišit či shodovat.

3.5 Výsledná SWOT analýza společnosti

V následujících tabulkách jsou shrnuty poznatky provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí Liberecké IS.

Tabulka 20: Analýza vnitřního prostředí Liberecké IS

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
Způsobnosti pro vývoj produktů	Kapacity pro vývoj produktů
Schopnost předpovědi trendů ve vývoji IT	Zkušenosti s vývojem produktů
Existence procesu help desku	Prostředí pro vývoj produktů (organizace, chybí technologie)
Dostupnost a kvalita servisu pro IT	Neexistuje sběr informací o trendech ve vývoji produktů
Firemní kultura (důvěra, využití moci, zdravá nejistota)	Není definován a zaveden proces marketingu
Dobrá stav nemocnosti a fluktuace	Spolehlivost výroby (příčina leží v komunikaci se zákazníkem)
Mírně nižší výrobní náklady než konkurence	Řízení projektů v procesu výroby
	Stabilita procesu help desku
	Řízení kvality
	Příprava výroby (příčinou je nedostatek času a prostředků)
	Prostředky pro testování SW
	Nedostatek automobilů
	Stáří HW pro MML
	Využití některého majetku (SAP, DMS, TIVOLI)
	Nejsou formulovány firemní myšlenky
	Informovanost specialistů
	Absence měření produktivity
	Neexistence personální strategie
	Nedostatek způsobilých lidí pro cíle
	Neexistence personálních systémů (hodnocení, pracovní náplně, systém cílů, vzdělávání, odměňování, stimulační výhody)
	Není definice procesů
	Rozdělení procesů nemá návaznost na strategii – nevyhovuje
	Není systém plánování (pouze náznaky)
	Neexistence systému cílů
	Finanční situace neodpovídá strategickým cílům (chybí zdroje)

Tabulka 21: *Analýza vnějšího okolí Liberecké IS*

<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
růst ekonomiky - více peněz v rozpočtech	rovná daň - snížení příjmů v rozpočtech
rovná daň - více peněz v soukromém sektoru	růst ekonomiky - ztráta úlev od výrobců SW
růst ceny lidské práce	neochota úřadů k jednorázovým investicím
důraz úřadů na pravidelné platby - služby	politický lobbying a kultura
tlak na pohodlný kontakt s úřady	změna procesů ve státní správě
Hosting	centrální dirigismus v informačních systémech (státní správa a velké korporace)
pokles cen za datové přenosy	zrušení LIS pokud nezvládne svou roli
potřeba definice a změn procesů (informačních systémů)	předfinancování dotačních akcí
neschopnost samosprávy	důsledná aplikace standardů veřejné správy (nutnost investic)
projektovat řídicí a info systémy	pokles příjmů ML
podpora rozhodujících lidí z ML	nekoncepčnost ML
dotace ČR z EU	požadavky na certifikace od státní správy (NBÚ)
ML, LK, obce - zákazníci	
ML - služby, ne investice	
MS 2009 (přenosové trasy, hostování technologií)	
rezervační systém, LMK, koordinace	
rezervační systém, LMK	
koordinace technologických záležitostí	
kom. trasy, technologická centra	
orientační systém	
růst rozpočtu LK	
velké centrální školy	
absence bezpečnostních strategií	

Pokud shrnu výše provedenou SWOT analýzu v rámci tématu diplomové práce, společnost má předpoklady k expanzi na veřejný trh při využití svých silných stránek a příležitostí. Omezující, slabou stránkou společnosti je neexistence marketingového řízení ve společnosti, které brání jejímu rozvoji a průniku na nové trhy. Proto by společnost v rámci svých možností měla vyčlenit marketingové oddělení, které se zabývalo marketingovými aktivitami vedoucími ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na veřejném trhu.

4 NÁVRHY PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI

V současnosti zajišťuje Liberecká IS služby společností v oblasti veřejné sféry, tedy organizace a instituce založené, či zřízené Statutárním městem Liberec. Vzhledem k tomu, že společnost je založena Magistrátem města Liberce, má své zákazníky jasně vymezené. Společnost by však ráda svými produkty a službami oslovila firmy nejen z prioritní veřejné sféry, ale i ze soukromého sektoru a tím rozšířila pole své působnosti a upevnila tak svoji konkurenční pozici na trhu. Pokud se však chce společnost ubírat tímto směrem, měla by jasně definovat svou obchodní strategii, na kterou následně navazuje marketingová strategie. V rámci této strategie, by tak společnost měla vyčlenit marketingové oddělení, které by se zabývalo tvorbou firemní marketingové strategie, marketingového plánu. V rámci marketingového oddělení by tak byly prováděny činnosti, které povedou ke stanovenému cíli, což je:

Expanze společnosti na veřejný trh v Libereckém kraji.

S tímto cílem souvisí další cíle, a to:

- Uspokojení potřeb zákazníka, zlepšování služeb
- Dosažení konkurenční výhody na tomto trhu
- Výzkum a vývoj
- Motivace zaměstnanců

4.1 Návrh obchodní strategie

Společnost nemá vymezenou obchodní ani funkční strategii, v rámci rozvoje marketingových aktivit a s nimi souvisejících veškerých činností ve firmě, by však tato strategie měla být definována. V rámci návrhové části jsem se pokusila vymezit obchodní strategii formou nástrojů marketingového mixu. V uvedených jednotlivých bodech jsou nastíněny některé z mnoha dalších možností rozvoje.

4.1.1 Produkt – Služby, které poskytuje Liberecká IS

Liberecká IS nabízí služby jako je ekonomické a organizační poradenství a outsourcing ekonomických služeb, tyto služby využívají zejména základní a střední školy pod patronátem města Liberce a jsou spíše okrajovými službami společnosti.

Mezi další nabízené služby patří projekt Liberecké městské karty jako multifunkční čipové karty. Jedná se o multifunkční čipovou kartu, která nahrazuje klasický průkaz v Krajské vědecké knihovně v Liberci, má vazbu na kartový systém Technické univerzity v Liberci, v současnosti slouží také pro využití časového jízdného v městské hromadné dopravě a v docházkových systémech, a v neposlední řadě ji využívají také základní a střední školy pro stravovací systém. Na rozvoji dalších funkcí této karty, např. pro rezervační systém v rámci divadel a kin, se neustále pracuje.

Služba geografický informační systém sdružuje projekty jako je katastrální mapa, orientační mapa, územní plánování, nově i digitální technická mapa města Liberce a územně analytické podklady. Část těchto dat je poskytována i pro širokou veřejnost na webových stránkách města Liberce, www.liberec.cz.

Společnost se všeobecně nejvíce zaměřuje na služby v oblasti IT a na oblast speciálních produktů jako je enterprise (celopodnikové) řešení IS/IT. Proto se budu v této návrhové části práce věnovat této oblasti činnosti firmy. Využiji tak poznatků získaných dotazníkovým šetřením a výsledné SWOT analýzy.

Z výsledků dotazníkového šetření, provedeného v rámci Magistrátu města Liberce, vyplynulo, že by se společnost měla zaměřit zejména na obnovu počítačového vybavení (HW) u současného zákazníka – MML. Důraz by měl být kladen i na neustálé inovace softwarových produktů a aplikací, a na jejich vzájemné propojování

V souvislosti s bodem obnovy v oblasti hardwaru – počítačového vybavení, bych se zmínila, že společnost nakupuje veškeré vybavení (PC, monitory, tiskárny, atd.) od jednotlivých dodavatelů. Zde se naskytá otázka, zda by nebylo vhodné zvážit rozvoj firemních aktivit – přesně řečeno zpětnou vertikální integraci, což znamená, nebýt závislý na dodavatelských koncových zařízeních, nýbrž tento dodavatelský článek přeskočit a tyto zdroje zajišťovat sami.

Na další podnět upozornil kromě provedené analýzy i výsledek průzkumu a týká se vývoje vlastního softwaru, vlastních aplikací. Z výsledné SWOT analýzy vyplynulo,

že společnost má lidský potenciál, který by tuto oblast mohl zajišťovat. Vlastním výzkumem a vývojem by se společnost stala více konkurenceschopnou a také by mohla odstranit přílišnou závislost na svých dodavatelích. Vlastní výzkum a vývoj, tvorba vlastního softwaru a aplikací by společnosti zajistila náskok před konkurencí, umožnila by jí dosahovat vyšší ziskové marže, celkově by se zvýšila její konkurenceschopnost na trhu.

V rámci činností výzkumu a vývoje by bylo jistě vhodné navázat kontakt a následnou spolupráci se studenty středních a vysokých škol informačních technologií a nabídnout jim možnost praxí, odborných stáží či řešení diplomových prací. Společnost by tak mohla do budoucna získat nové talentované zaměstnance.

4.1.2 Cena

V této oblasti bych ponechala strategii cenové diferenciaci, kterou společnost uplatňuje. Díky tomu, že poskytuje komplexní služby, nerozhodují dílčí ceny, ale celkový efekt pro zákazníka. Není upřednostňována strategie nižších cen než u konkurence, přesto by cena konkurence měla být neustále sledována, aby nedošlo k velkému cenovému rozdílu. To by mohlo postupně vést k odlivu zákazníků.

Snaha řešit celkové relativní snižování nákladů by mohla být podpořena vlastním vývojem softwaru – aplikací, čímž by byla odstraněna závislost na dodavateli a uspořeny tak náklady. Na druhou stranu by vznikly nové náklady na vývoj, výrobu a zavedení nových softwarů/aplikací, je tedy nutno ještě podrobněji zanalyzovat a zhodnotit výhodnější variantu u jednotlivých produktů.

4.1.3 Trh

Současný trh společnosti tvoří klíčový zákazník, Magistrát města Liberce, dalšími zákazníky jsou pak skupiny a organizace založené, či zřízené Statutárním městem Liberec, základní a střední školy.

V rámci expanze na veřejný trh, se společnost chce zpočátku zaměřit na regionální oblast. Na základě průzkumu pak společnost může oslovit subjekty, které nemají vytvořený svůj informační systém a nabídnout jim tak komplexní řešení. Při využití zkušeností a schopností získaných na současném trhu se tak nemusí zaměřit

pouze na malé organizace, ale může nabídnout své služby i personálně a zdrojově rozsáhlejší společnostem všech typů a forem.

4.1.4 Marketingová komunikace, propagace

Z analýzy hodnotového řetězce vyplynulo, že reklama a propagace Liberecké IS je v současné době prováděna na základě osobního jednání, popř. formou webovské prezentace, či písemných materiálů.

Pro firmu poskytující služby v rámci informačních technologií (a nejen pro ni) je důležitá všeobecná publicita, jak firma působí na veřejnost a jak o ní mluví její zákazníci. Společnost může využít skutečnost, že jejími zákazníky jsou Magistrát města Liberce, Krajská vědecká knihovna v Liberci, Městský odbor ve Vratislavicích nad Nisou a Městská policie Liberec, a na základě jejich spokojenosti s poskytovanými službami může založit svou reklamu ve veřejném sektoru. Proto byl také v rámci této práce proveden dotazníkový průzkum zákazníka - MML, který zjišťoval spokojenost s poskytovanými službami..

Liberecká IS, se prezentuje formou svých webových stránek www.is.liberec.cz. Zde bych společnosti, už vzhledem k jejímu zaměření, doporučila využití optimalizace pro vyhledávače (SEO, Search Engine Optimization), která zajistí, při zadání definovaných klíčových slov v internetovém vyhledávači, umístění internetových stránek společnosti na předních místech ve vyhledávači. Tento krok by mohl vést ke zvýšení návštěvnosti stránek společnosti a posílil by možnost získání nových, potenciálních, zákazníků. (Tuto službu, mimo jiné, by společnost měla v rámci inovací nabídnout také svým zákazníkům, pro které tvoří internetové stránky.)

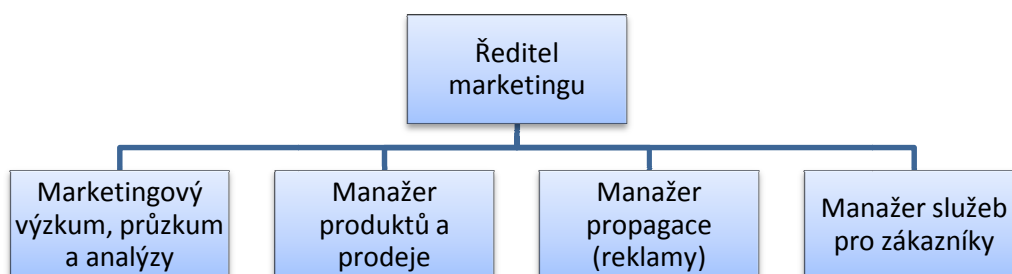
Jako velice vhodná forma propagace pro tuto společnost se jeví sponzoring. Liberecká IS by měla využít příležitosti při konání Mistrovství světa (MS) v klasickém lyžování v Liberci v roce 2009, již díky tomu, že pro MS připravuje přenosové trasy a systém hostování. Další příležitostí ke zviditelnění je využití rezervačního systému, který Liberecká IS zajišťuje.

4.2 Marketingové oddělení

Společnost do současné doby neměla potřebu vyčlenění marketingového oddělení. Doposud prováděné marketingové činnosti, zahrnovaly webové stránky a osobní prezentaci u zákazníků, a byly prováděny jednotlivými úseky a manažery.

Pokud však chce firma proniknout na veřejný, i když prozatím regionální trh, měla by o sobě dát více vědět, tím pádem se marketingem a marketingovou propagací více zabývat. Proto by bylo vhodné vyčlenit ve společnosti marketingové oddělení. V rámci výše uvedeného se proto zaměřím na vymezení marketingového oddělení a jeho aktivit.

Marketingové oddělení by mohlo mít následující strukturu:



Obrázek 8: Marketingová organizace podle funkcí (2)

Výhodu této struktury spatřuji převážně v jednoduchosti, kdy jednotliví marketingoví specialisté na určité činnosti jsou podřízeni marketingovému řediteli.

Samozřejmě pro malou společnost jako je Liberecká IS, by jednotlivé činnosti nemuseli obstarávat jednotliví lidé, ale jeden marketingový specialista by měl za úkol více marketingových aktivit. Funkce marketingového ředitele by prozatím také mohla zůstat v kompetenci ředitele společnosti Liberecká IS.

4.2.1 Marketingový výzkum, průzkum a tvorba analýz

V rámci činností manažera marketingového výzkumu by měl být nejprve proveden průzkum regionálního trhu. Tím by společnost získala všeobecné informace a přehled o všech veřejných a soukromých subjektech působících v Libereckém kraji, které by se mohly stát potenciálními zákazníky společnosti. K jeho činnostem by patřilo provedení tržního zacílení, rozhodnutí, kterého z potenciálních zákazníků oslovit

s kterým produktem, službou či komplexním řešením jeho informačního systému. Zároveň by měl tento manažer obstarávat a vyhodnocovat informace vyplývající z prodeje služeb a produktů. K jeho činnostem by patřila i analýza a vyhodnocování činností konkurence, snaha o zjištění jejich strategických cílů, a určování tržních podílů konkurentů.

4.2.2 Manažer produktů a prodeje

Společnost by samozřejmě nemohla působit bez manažerů produktů a služeb, starajících se o jejich rozvoj, následný prodej a distribuci k zákazníkovi. Pouze tito manažeři byli prozatím začleněni v jiné části organizační struktury.

4.2.3 Manažer propagace

Manažer propagace by se tak zabýval nejen samotnou reklamou, ale celou oblastí marketingové komunikace, která zahrnuje jak zmiňovanou reklamu, tak osobní prodej, vztahy s veřejností (tzv. Public relations) a podporu prodeje.

V jeho kompetenci by byla tvorba procesu reklamní kampaně, zahrnující zacílení (komu je reklama určena), volba typu médií a stanovování rozpočtu pro reklamu, to všeobecně znamená celý proces reklamní kampaně.

Reklama

Společnost se prezentuje svými webovými stránkami www.is.liberec.cz. V rámci činností manažera by byla aktualizace jejich dat a úprava vzhledu internetových stránek. Dále by se mohl zabývat tvorbou reklamních sdělení a jejich umístění v regionálních médiích (například regionální televize Genus, regionální tisk a rádia)

Osobní prodej

Osobní prodej je samozřejmě ve společnosti uskutečňován již nyní. Je to vlastně v současné době jediný způsob propagace společnosti. Osobní prodej je také v tomto oboru nejspolehlivější formou prodeje, kvůli specifčnosti nabízených služeb.

Public relations

Public relations napomáhá vzájemným vztahům mezi společností a veřejností. Manažer může v rámci této aktivity zajišťovat např. uveřejňování odborných článků o firmě, o vývoji jejich produktů, sponzoring prospěšných nebo charitativních akcí.

V podstatě se jedná o jakoukoli činnost, která bude propagovat jméno společnosti a zvýší tak povědomí veřejnosti o společnosti.

Podpora prodeje

V rámci činností podpory prodeje by manažer zajišťoval prezentaci společnosti například na veletrzích. Do této oblasti lze zahrnout i návrhy na zhotovení drobných reklamních předmětů pro potenciální zákazníky.

Sponzoring

Do činností manažera propagace společnosti Liberecká IS bych zařadila sponzoring, jako formu speciální marketingové komunikace. Velkou příležitostí totiž vidím například v konání Mistrovství světa v klasickém lyžování v Liberci v roce 2009, jehož průběh bude společnost podporovat zajišťováním přenosových tras a systémem hostování.

4.2.4 Manažer služeb pro zákazníky

Úkol manažera, který pečuje o zákazníky, vychází ze základní definice marketingu, to znamená: dokonalé poznání potřeb a přání zákazníků a využití takových marketingových aktivit, které vedou k efektivnímu uspokojování těchto potřeb.

V rámci jeho činností by měla být provedena segmentace zákazníků na prioritní a „méně významné“, například z pohledu podílu na tržbách a v rámci této segmentace rozdělit stejným dílem i věnovanou pozornost. (Viz Paretovo pravidlo; 20 % zákazníků > 80% tržeb.) Manažer by měl vymezit standardy péče o zákazníky a samozřejmě s nimi seznámit své podřízené a kolegy, pracovníky uživatelské podpory, zároveň je motivovat, aby tyto standardy byly dodržovány. Ke zvyšování spokojenosti zákazníků musí spolupracovat celá firma, není to jen specifická činnost v rámci marketingového oddělení.

Do aktivit manažera by byl začleněn pravidelný průzkum u zákazníků, který by zjistil jejich spokojenost s poskytovanými službami, produkty.

4.2.5 Funkční strategie

V rámci napomáhání činnostem marketingu uvedu také možnou funkční strategii. Funkční strategie podrobněji rozpracovává strategii obchodní. Pro účely této práce jsem zmínila pouze funkci obchodní, personální a ekonomickou.

4.2.5.1 Obchodní funkce

Z hlediska prosperity společnosti je zřejmé, že mimořádné postavení v podmínkách tržního mechanismu má obchodní funkce. Obchodní funkce musí vycházet z marketingového pojetí se zřetelnou orientací na zákazníka. Proto jsem v rámci zamýšlené expanze Liberecké IS navrhovala provedení průzkumu regionálního trhu. Pro vymezené segmenty potenciálních zákazníků by marketingový specialista vytvořil cílenou marketingovou propagaci, oslovil je, zdůvodnil jim, proč právě Liberecká IS je nejvhodnějším a nejlepším řešením jejich informačního systému.

Společnost by tak měla využít své silné stránky, kterou je zajištění komplexnosti poskytovaných informačních služeb. Tato služba zahrnuje činnosti od prvotního poskytnutí výpočetní techniky, přes zavedení softwarových aplikací, po proškolení zákazníků, jak uvedené aplikace využívat. Znamená to přípravu projektu informačního systému přímo na míru zákazníkovi. Společnost tímto může aplikovat a rozvíjet své zkušenosti získané u současných zákazníků.

4.2.5.2 Personální funkce

Personální funkce je spojena s řízením lidských zdrojů, o kterých platí přesvědčení, že jsou tím nejcennějším, co firma má.

Liberecká IS přijímá své zaměstnance na základě výběrového řízení s možným přihlédnutím k doporučením od současných zaměstnanců.

Další možností pro společnost by pro výběr nových zaměstnanců mohla být již zmiňovaná spolupráce se školami, ať středními či vysokými, poskytnout studentům možnost řešení diplomové práce, či absolvování praxe, nejúspěšnějším po té nabídnout možnost získání zaměstnání. Pro společnost by tento postup mohl být příležitostí vybrat si své další zaměstnance. Tím by však neměl tento proces končit. Následná vhodná

motivace zaměstnance pobízí k vyšší výkonnosti a zainteresovanosti, celkově k větší sounáležitosti k firmě.

4.2.5.3 Ekonomická funkce

Hodnocení ekonomických ukazatelů je podkladem pro správné rozhodování managementu. Jak vyplynulo z provedené finanční analýzy, společnost využívá ke krytí svého majetku převážně (z 76%) vlastní zdroje. Tato tendence se však může ukázat jako dražší způsob financování, mohla by vést k nedostatečně pružné reakci společnosti na finanční potřeby. Optimální růst zadluženosti může přispívat k celkové rentabilitě, vyšší zadluženost nemusí společnost zákonitě přivádět do platebních potíží.

Společnost je v současné době ztrátová, tato skutečnost byla způsobena tím, že do majetku Liberecké IS byly vloženy v podstatě veškeré IT technologie, které byly do roku 2006 v majetku skupiny města Liberce. Tato operace se výrazně promítla do hospodaření společnosti, kdy takto vložený majetek musela začít odepisovat, což se projevilo, a i v dalších letech bude projevovat na hospodářském výsledku a Liberecká IS tak za rok 2006 hospodařila se ztrátou necelých 9 mil. Kč, která byla způsobena především meziročním nárůstem výše odpisů o více než 10 mil. Kč.

Jak je uvedeno na str. 44, v kapitole 3.2.3 Strategický finanční plán (SFP), snížení finanční ztráty by společnost chtěla podpořit právě růstem tržeb plynoucích ze smluv uzavřených zejména v outsourcingu IT. Pro toto zaměření je však nutno nejprve investovat do rozvoje informačních technologií Liberecké IS, investice je také nutná do oblasti výzkumu a vývoje nových softwarových produktů a aplikací.

4.3 Zhodnocení návrhů

V této části nastíním klady a zápory navržených řešení.

Tabulka 22: Zhodnocení návrhů

Vlastní výzkum a vývoj produktů	
+ Zajišťují vlastní zaměstnanci	- Nedostatečné zkušenost
	- Náklady na nábor specialistů
+ Úspora nákladů u dodavatele	- Náklady na vývoj, výrobu, implementaci
Zajištění komplexních služeb pro zákazníky z veřejného sektoru	
+ Zajišťují vlastní zaměstnanci	- Rozpor v požadavcích trhu
	- Nové certifikace
	- Finanční náročnost
Využití potenciálu studentů a absolventů škol	
+ Originální nápady	- Zneužití citlivých dat
+ Výchova vlastních zaměstnanců	
+ Tvárnost	- Absence praxe
Zavedení marketingového oddělení	
+ Jednoduchost informačních toků	- Vhodní kandidáti pro tým
+ Naplnění potřeb zákazníků	- Finanční náklady na tým
+ Budování dobrého jména	- Časová náročnost tvorby týmu
+ Koordinace činností k dosažení cílů	- Překlenovací období
+ Systematické plánování	- Nepochopení managementem
+ Přizpůsobení zdrojů možnostem trhu	- Nedostatečné zdroje firmy
+ Objevení nových příležitostí na trhu	- Špatná definice cílů společnosti
+ Komunikace uvnitř firmy	- Chybně zvolený systém a postupy
+ Sledování činností ve firmě, kontrola	
+ Zvýšení konkurenceschopnosti	

5 ZÁVĚR

Cílem této práce, a mojí snahou, bylo zhodnotit stav společnosti Liberecká IS. Na základě tohoto zhodnocení následně navrhnout opatření, která by podpořila rozvoj marketingových aktivit a tím zajistila rozvoj konkurenceschopnosti společnosti při její expanzi na regionální trh.

Provedena byla strategická analýza mikrookolí společnosti, respektive zákazníků, dodavatelů a konkurentů společnosti.

Z analýzy dodavatelů vyplývá vysoký stupeň závislosti společnosti na produktech a službách poskytovaných dodavateli. Tato závislost následně zhoršuje postavení společnosti při řešení potíží s aplikacemi, které společnost zcela neobsluhuje a v podstatě je předává jako outsourcing od svého dodavatele.

V rámci analýzy konkurence byl proveden souhrn a základní rozbor regionální konkurence. Snahou bylo zjištění jejich firemních cílů a budoucích strategických plánů, což se pochopitelně u všech vymezených konkurentů nepodařilo úplně ověřit.

Vnitřní analýza byla provedena pomocí rozboru hodnotového řetězce a jednotlivých primárních a podpůrných činností společnosti. Jejím výstupem je zjištění, které je v několika významných bodech podpořeno též vyhodnoceným dotazníkem.

Podstatným nedostatkem v rámci řízení společnosti je neexistence marketingu a propagace společnosti. Liberecká IS neměla do současné doby potřebu vyčlenit marketingové oddělení a zabývat se propagací ve větším rozsahu. Vzhledem k tomu, že společnost je založena Magistrátem města Liberce, jsou jejími zákazníky zejména instituce pod patronátem Magistrátu. Avšak pokud se chce společnost nadále rozvíjet, expandovat na veřejný trh, zvyšovat svou konkurenční pozici na tomto trhu a tím pádem navyšovat své zisky, měla by se těmito oblastmi do budoucna více zabývat. V rámci návrhové části jsem proto společnosti nastínila možné směry rozvoje v těchto oblastech. V prvé řadě je to vyčlenění marketingového oddělení a specialistů, kteří by se tímto problémem přímo zabývali. Uvedla jsem možné návrhy propagace společnosti. Doporučená segmentace regionálního trhu by měla zajistit zacílení reklamních aktivit přímo na potenciální zákazníky. Velkou příležitostí k propagaci společnosti je například

Mistrovství světa v klasickém lyžování, které se bude konat v Liberci v roce 2009. Společnost tak o sobě může dát vědět, a dostat se do podvědomí široké veřejnosti formou sponzoringu. Již díky tomu, že Liberecká IS bude zajišťovat přenosové trasy a systém hostování a může tak kvalitně provedenou prací získat tu nejlepší reklamu v podstatě bez finančního krytí.

Velkou mezeru vidím také v nevyužití schopností lidského potenciálu společnosti ve výzkumu a vývoji. Příčina může být v nedostatečných zkušenostech s touto činností, ale dle mého názoru spočívá i v nízké motivaci zaměstnanců. V souvislosti s tímto bodem byla navržena spolupráce například s vysokými školami z oblasti informačních systémů a technologií. Spolupráce se studenty při řešení jejich diplomových, či jiných prací, by mohla přinést nové nápady a podněty rozvoje společnosti, nejen v oblasti poskytování informačních systémů. Zároveň by tak společnost mohla získat nové talentované zaměstnance.

V rámci rozvoje marketingových aktivit byl proveden marketingový průzkum u prioritního zákazníka společnosti, Magistrátu města Liberce. Z vyhodnoceného dotazníku vzešla spousta cenných připomínek a návrhů na zlepšení poskytovaných služeb. Proto bych také společnosti doporučila aplikovat použitý dotazník i pro další zákazníky Liberecké IS v rámci získání úplných a ucelených informací. Společnost tak může získat další podněty pro zdokonalování svých aktivit a tím i zlepšení konkurenceschopnosti.

Rychlé změny, charakteristické pro dnešní situaci na trhu, se netýkají jen informačních technologií, ale veškerých oblastí činností probíhajících ve firmě. Společnost by proto měla průběžně analyzovat svůj vývoj a porovnávat ho s plánovaným předpokladem. Neustálá snaha o plnění potřeb svých zákazníků, poskytování kvalitních výkonů a služeb, vycházení vstříc jejich požadavkům, s tím související iniciace nových cílů, tvorba strategických plánů a jejich implementace může vést k rozvoji firmy, upevnění její pozice na trhu, získávání nových zákazníků, zvyšování její konkurenceschopnosti a na celkovém pozitivním vývoji společnosti.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

- (1). Bruckner, T., Voříšek, J., Outsourcing informačních systémů, Ekopress 1998, 119 s., ISBN 80-86119-07-6.
- (2). Dědková, J., Honzáková, I., *Základy marketingu*, Technická univerzita v Liberci 2003, 157s., ISBN 80-7083-749-7.
- (3). Dluhošová, D., *Finanční řízení a rozhodování podniku*, Ekopress, s. r. o. 2006, 191 s., ISBN 80-86119-58-0.
- (4). Foret, M., Stávková, J., *Marketingový výzkum, Jak poznat své zákazníky*, Grada Publishing 2003, 159 s., ISBN 80-247-0385-8
- (5). Keřkovský, M., Vykypěl, O., *Strategické řízení*, C. H. Beck, Praha 2003, 172 s., ISBN 80-7179-578-X.
- (6). Kotler P., Armstrong G., *Marketing*, Grada Publishing 2004, 855 s., ISBN 80-247-0513-3.
- (7). Kotler, P., *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*, Grada Publishing 1998, 703 s., ISBN 80-7169-600-5.
- (8). Kotler, P., *Moderní marketing*, Grada Publishing 2007, 1041 s., 80-247-1545-7.
- (9). Kozel, R. a kol.: *Moderní marketingový výzkum*, Grada Publishing 2006, 277 s., ISBN 80-247-0966-X
- (10). Molnár Z., *Efektivnost informačních systémů*, Grada Publishing, s.r.o., 2000, ISBN 80-7169-410-X.
- (11). Payne A., *Marketing služeb*, Grada Publishing 1996, 247 s., ISBN 80-7169-276-X.
- (12). Pitra, Z., *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy, strategický obrat v podnikatelském chování*, Ekopress 2001, 305 s., ISBN 80-86119-64-5.
- (13). Porter, M. E.: *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s., ISBN 80-85605-11-2.
- (14). Příbová, M. a kolektiv, *Marketingový výzkum v praxi*, Grada Publishing 1996, 238 s., ISBN 80-7169-299-9.
- (15). Sedláčková, H., Buchta, K., *Strategická analýza*, C.H.Beck, Praha, 2000, 101 s., ISBN 80-7179-422-8.
- (16). Zbořil, K.: *Marketingový výzkum: metodologie a aplikace*, VŠE Praha 1998, 106 s., ISBN 80-7079-389-9.

Internetové zdroje:

- (17). Liberecká IS, a. s., *Výroční zpráva 2004*, [online], [cit. 20. 11. 2007], dostupné z http://www.libereckais.cz/sub_company/images/ke_stazeni/lis_04.pdf.
- (18). Liberecká IS, a. s., *Výroční zpráva 2005*, [online], [cit. 20. 11. 2007], dostupné z http://www.libereckais.cz/sub_company/images/ke_stazeni/lis_05.pdf.
- (19). Liberecká IS, a. s., *Výroční zpráva 2006*, [online], [cit. 20. 11. 2007], dostupné z http://www.libereckais.cz/sub_company/images/ke_stazeni/lis_06.pdf.
- (20). Internetové stránky společnosti Liberecká IS, a. s., [cit. 7. 10. 2007], dostupné z http://www.libereckais.cz/base/index.php?option=com_wrapper&Itemid=26

Seznam zkratk

MML	Magistrát Města Liberce
MS 2009	Mistrovství světa 2009
TSML	Technické služby města Liberce
DPML	Dopravní podnik města Liberce
SAJ	Sportovní areál Ještěd
DFXŠ	Divadlo Františka Xavera Šaldy
ND	Naivní divadlo
BZ	Botanická zahrada
ZOO	Zoologická zahrada
MP	Městská policie
MOV	Městský obvod Vratislavice nad Nisou
KÚLK	Krajský úřad libereckého kraje
KVK	Krajská vědecká knihovna
KN	Krajská nemocnice
KSÚS	Krajská správa a údržba silnic
IS/IT	Informační systém/Informační technologie
SW	Software
HW	Hardware
GIS	Geografický informační systém
HD	Helpdesk, uživatelská podpora
LMK	Liberecká městská karta

Seznam obrázků

Obrázek 1: <i>Kontinuum čtyř vlastností služeb</i>	13
Obrázek 2: <i>Rozšířený marketingový mix služeb</i>	14
Obrázek 3: <i>Postup tvorby dotazníku</i>	16
Obrázek 4: <i>Model spokojenosti zákazníka</i>	21
Obrázek 5: <i>Porterova analýza konkurenčních sil</i>	23
Obrázek 6: <i>Princip outsourcingu</i>	28
Obrázek 7: <i>Organizační struktura Liberecké IS</i>	31
Obrázek 8: <i>Marketingová organizace podle funkcí</i>	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: <i>Rentabilita celkového kapitálu</i>	40
Tabulka 2: <i>Rentabilita vloženého kapitálu</i>	40
Tabulka 3: <i>Rentabilita vlastního kapitálu</i>	40
Tabulka 4: <i>Rentabilita tržeb</i>	40
Tabulka 5: <i>Běžná likvidita</i>	41
Tabulka 6: <i>Pohotová likvidita</i>	41
Tabulka 7: <i>Okamžitá likvidita</i>	42
Tabulka 8: <i>Celková zadluženost</i>	42
Tabulka 9: <i>Dlouhodobá zadluženost</i>	43
Tabulka 10: <i>Krátkodobá zadluženost</i>	43
Tabulka 11: <i>Míra samofinancování</i>	43
Tabulka 12: <i>Míra zadlužení</i>	43
Tabulka 13: <i>Priorita trhů</i>	46
Tabulka 14: <i>Dodavatelé IS</i>	48
Tabulka 15: <i>Dodavatelé hardware a koncových zařízení</i>	50
Tabulka 16: <i>Přehled konkurence v Libereckém kraji</i>	50
Tabulka 17: <i>Konkurenční výhoda v poskytovaných službách</i>	53
Tabulka 18: <i>Hodnocení Liberecké IS vůči konkurenci</i>	54
Tabulka 19: <i>Vybrané hodnocené aplikace</i>	57
Tabulka 20: <i>Analýza vnitřního prostředí Liberecké IS</i>	64
Tabulka 21: <i>Analýza vnějšího okolí Liberecké IS</i>	65

Seznam grafů

Graf 1: <i>Vyhodnocení jednotlivých aplikací podle jednoduchosti, výpadků a plnění požadavků</i>	58
Graf 2: <i>Spokojenost uživatelů s rychlostí používaných aplikací</i>	59
Graf 3: <i>Vyhovující pracovní stanice</i>	60
Graf 4: <i>Nejčastější problémy uživatelů</i>	60
Graf 5: <i>Rychlost odezvy a vyřešení problému</i>	61
Graf 6: <i>Spokojenost uživatelů s kvalitou vyřešení daného problému</i>	62
Graf 7: <i>Ochota a vstřícnost pracovníků helpdesku</i>	62